

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Manažerská a marketingová činnost tenisových klubů v ČR se zaměřením na moderní  
postupy ve výchově mládeže

Managerial and Marketer Activity of Tennis Clubs in the Czech Republic Oriented on  
Modern Method of Education of Youth

Student: Miloslav Navrátil

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Jaroslav Stolařík

Ostrava 2012

## Zadání bakalářské práce

Student: **Miloslav Navrátil**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management.

Studijní obor: 6208R101 Sportovní management

Téma: Manažerská a marketingová činnost tenisových klubů v ČR se  
zaměřením na moderní postupy ve výchově mládeže  
Managerial and Marketer Activity of Tennis Clubs in the Czech  
Republic Oriented on Modern Method of Education of Youth

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska managementu a marketingu
  3. Vlastní výzkumné šetření
  4. Analýza získaných dat
  5. Shrnutí, návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.  
DURDOVÁ, Irena. *Sociální, ekonomické a etické aspekty současného sportovního prostředí*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2011. ISBN 978-80-248-2439-0.  
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

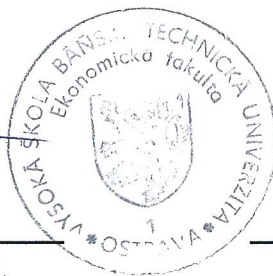
Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jaroslav Stolařík**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012



Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

**Čestné prohlášení:**

*„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně“.*

V Ostravě, dne 11. května 2012

.....

Miloslav Navrátil

**Poděkování:**

Děkuji vedoucímu své bakalářské práce, panu Mgr. Jaroslavu Stolaříkovi, za ochotu a poskytnutí užitečných rad v průběhu zpracovávání této práce.

# OBSAH

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 ÚVOD</b>   | <b>5</b>  |
| <b>2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA MANAGEMENTU A MARKETINGU</b> | <b>6</b>  |
| <b>2.1. Manažerský aspekt</b>                           | <b>6</b>  |
| 2.1.1 Vymezení pojmu management                         | 6         |
| 2.1.2 Manažerské funkce a způsoby vedení                | 7         |
| 2.1.3 Sport a tenis obecně                              | 8         |
| 2.1.4 Management ve sportu                              | 9         |
| 2.1.5 Nejčastější formy tenisových institucí v ČR       | 10        |
| 2.1.6 Současná hierarchie tenisového sportu v ČR        | 12        |
| <b>2.2 Marketingový aspekt</b>                          | <b>14</b> |
| 2.2.1 Vymezení pojmu marketing                          | 14        |
| 2.2.2 Marketingový mix ve sportu                        | 14        |
| 2.2.3 Ekonomický rozměr sportu                          | 16        |
| 2.2.4 Financování tenisového sportu                     | 18        |
| 2.2.5 Technika sběru dat                                | 19        |
| 2.2.6 SWOT analýza                                      | 21        |
| <b>3 VLASTNÍ VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ</b>                       | <b>23</b> |
| <b>3.1 Dotazníkové šetření u dětí na ZŠ</b>             | <b>23</b> |
| <b>3.2 Proces výchovy tenisové mládeže</b>              | <b>26</b> |
| 3.2.1 Zřizování tenisových škol                         | 26        |
| 3.2.2 Talent a výkonnost                                | 27        |
| 3.2.3 Tréninková střediska v tenisu                     | 28        |
| 3.2.4 Význam role trenéra                               | 29        |

|   |                  |
|---|------------------|
| <b>3.3 Míra marketingu v českém tenisovém prostředí</b> | <b>30</b>        |
| <b>3.4 Rozbor vybraných tenisových klubů</b>            | <b>33</b>        |
| 3.4.1 Aplikace SWOT analýzy na TK AGROFERT Prostějov    | 34               |
| 3.4.2 Aplikace SWOT analýzy na TK SK Zlín               | 38               |
| 3.4.3 Aplikace SWOT analýzy na TJ Jiskra Otrokovice     | 42               |
| <b><u>4 ANALÝZA ZÍSKANÝCH DAT</u></b>                   | <b><u>46</u></b> |
| <b><u>5 SHRNUÍ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ</u></b>             | <b><u>48</u></b> |
| <b><u>6 ZÁVĚR</u></b>                                   | <b><u>53</u></b> |
| <br><b>Seznam použité literatury</b>                    | <br><b>54</b>    |
| <b>Seznam zkratk</b>                                    | <b>56</b>        |

# 1 ÚVOD

Tenis je celosvětově rozšířený sport, který se řadí mezi nejpoblárnější sportovní odvětví vřbec. V České republice má tenis dlouhou tradici a příznivců tohoto sportu stále přibývá spolu s novými areály. Vzhledem ke své popularitě se tenisový sport stává zajímavý také z ekonomického hlediska. Od svého vzniku na našem území prošel tenis změnami jak po stránce herní, tak po stránce organizační. Pro ucelenou organizaci tenisových klubů vzniklo dne 17. května 1990 samostatné občanské sdružení pod názvem Český tenisový svaz (dále ČTS).<sup>1</sup> Od výše zmíněného data prošly tenisové kluby v návaznosti na své zaměření různými stádii vývoje a řízení. Některé se staly spíše relaxačním zázemím pro rekreační a neregistrované hráče, jiné mají ambice závodních sportovních center. Podle toho se následně odvíjí jejich činnost.

Tato bakalářská práce má dvě části – teoretickou a praktickou.

V teoretické části byla použita práce s dokumenty a jsou zde prezentovány informace o pojmech ze sportu a z manažerské a marketingové oblasti všeobecně i se zaměřením na problematiku tenisu. Jsou zde zakomponovány údaje o zařazení tenisových klubů z hlediska organizačního, včetně ekonomického náhledu. Objasňuje způsoby financování tenisového sportu a techniky sběru dat.

Ve druhé – praktické části – je pozornost zaměřena na činnost tenisových klubů orientovaných na práci s mládeží. Výzkum si všímá celkového zájmu dětí o tenis, výběru talentů a je zde analyzován současný trend výchovného procesu tenisové mládeže. Dále jsou zde zmiňovány současné moderní postupy ve výchově mládeže jako je implantace babytenisu a minitenisu do výchovného procesu tenistů, na který bezprostředně navazuje výběr talentů a následná práce s nimi v rámci klubů, potažmo ve specializovaných treninkových střediscích. Pro vyhodnocení konkrétních údajů v rámci sledované činnosti byly provedeny SWOT analýzy u tří vybraných klubů a dotazování trenérů. Byly zde zpracovány i vlastní poznatky z těchto klubů.

Cílem předložené práce je zjistit a porovnat, jak vybrané tenisové instituce, zabývající se výchovou tenisové mládeže, fungují a do jaké míry je v jejich práci obsažena manažerská a marketingová činnost.

---

<sup>1</sup> ROKOSOVÁ, Blanka. 90 let Českého tenisového svazu. Praha: ČTS marketing s.r.o., 1996.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA MANAGEMENTU A MARKETINGU

### 2.1 Manažerský aspekt

#### 2.1.1 Vymezení pojmu „management“

Co si pod slovem management vůbec představit? Kořeny pojmu „*management*“ vycházejí z latinského slova „*manus*“ (v překl. „*ruka*“). V angličtině zdomácněl výraz „*manage*“ (v překl. „*vést*“, „*řídít*“, „*spravovat*“, „*ovládat*“) a následně „*management*“ (v překl. „*řízení*“, „*vedení*“, „*správa*“).<sup>2</sup> Ačkoliv existuje řada definic či pokusů o vymezení tohoto pojmu, je bezesporu obtížné jej jednoznačně a výstižně přeložit. Problematika managementu jako vědy zasahuje široké spektrum zájmů a mnozí specialisté tak často zaujímají odlišná metodická stanoviska, která se samozřejmě projeví jak v praxi, tak i v samotné interpretaci daného pojmu. Pro stručnost si však můžeme nastínit následující základní charakteristiku: „*Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace. Management je proces, protože jde o soustavu následných aktivit a úkolů, které jsou vzájemně provázané. Je to proces systematický, protože manažer má vnášet do svých aktivit řád a vykonávat své úkoly způsobem, který je uznáván dalšími členy organizace a je v souladu s jejich očekáváním.*“<sup>3</sup> Je to tedy jakýsi komplexní katalog ověřených přístupů, názorů a zkušeností, které subjekty managementu užívají ke zvládnutí svých dílčích činností a úkolů, potažmo cílů.

S ohledem na jakou zájmovou skupinu se při aplikaci manažerských poznatků v praxi zaměřujeme, můžeme zmínit další (Vágnerovu<sup>4</sup>) klasifikaci managementu na:

**Individuální management** – *pro zabezpečení a usměrňování výkonu a rozvoje osobního poslání člověka, jednotlivce.*

**Skupinový management** – *pro zabezpečení a usměrňování výkonu a rozvoje poslání zájmové skupiny.*

**Organizační management** – *pro zabezpečení a usměrňování výkonu a rozvoje poslání organizace.*

---

<sup>2</sup> VÁGNER, Ivan. *Systém managementu*. 2. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007. Str. 51

<sup>3</sup> BĚLOHLÁVEK, František; KOŠTAN, Pavol a Oldřich ŠULŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. Str. 24

<sup>4</sup> VÁGNER, Ivan. *Systém managementu*. 2. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007. Str. 49



## 2.1.2 Manažerské funkce a způsoby vedení

Zamýšlíme-li se nad managementem, zjistíme, že je součástí našeho každodenního života. Proto každá organizace, chce-li fungovat, musí postupovat podle zaručeně ověřených kroků, které ji dovedou k uskutečnění svého cíle.

Obecně v manažerské teorii rozlišujeme níže uvedené manažerské funkce<sup>5</sup>:

1. **Plánování** - zahrnuje výběr úkolů, postupů a činností, potřebných k dosažení určených cílů klubu. K tomu využívá plány od velmi podrobných až po plánovací studie.
2. **Organizování** - již znamená sestavení účelné struktury v klubu. Jde o přidělování úkolů lidem, kteří jsou je schopni nejlépe splnit.
3. **Personalistika** – vytváří požadavky na pracovní síly (spolupracovníky). Jejich výběr, zařazení, školení, ocenění.
4. **Vedení lidí** - nebo také ovlivňování lidí, aby měli zájem na dosahování cílů klubu. Patří sem umění motivace a komunikace.
5. **Kontrolování** - je hodnocení a měření jednotlivých činností vedoucích k celkovému splnění daného cíle.

Manažeři velkých organizací využívají způsobem svého chování k podřízeným jednotlivcům či kolektivu různé způsoby vedení (leadership). Způsob vedení spočívá v komplexním přístupu každého manažera jak ke své vlastní práci, tak i k práci ostatních. Jeho volba může sehrát zcela klíčovou roli v rámci celkového procesu dosahování cílů. Současná teorie rozlišuje různé způsoby vedení.

Při **autokratickém stylu** manažer sám promýšlí způsoby nejlepšího řešení. Nerad přijímá návrhy od svých podřízených. Rozhoduje se sám a směr příkazů jde od něho směrem dolů (k podřízeným) a hlášení naopak. Vyžaduje disciplínu. Tento způsob vedení je vhodný spíše v krizové situaci. V dalším členění je v autoritativním stylu manažerovi obecně přiznán vliv a význam jeho osoby vyplývá z jejich kvalit, schopností nebo výsledků.

Naopak při aplikaci **demokratického stylu** řízení má manažer přirozenou autoritu a opírá se o znalosti svých podřízených. Radí se s nimi, bere v úvahu jejich návrhy a připomínky. Uzná, když návrh jiného je lepší než jeho vlastní. Konečné rozhodnutí však udělá sám, neboť za

---

<sup>5</sup> DURDOVÁ, Irena. Sportovní management. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2002. Str. 51

řízení sám odpovídá. Dílčí etapy plnění úkolů hodnotí s podřízenými. U čistě demokratického stylu je velký podíl kolektivu na rozhodování.

U **liberálního stylu** manažer definuje obecný cíl a jeho dosažení nechává na podřízených. Nezasahuje mezi podřízené a ponechává jim volnost v práci. Zajímá se o splnění konečného cíle. Další členění na styl liberalistický, pasivní a laissez-faire představují styly, kdy vedoucí dělá ústupky, podřízení jsou aktivní, vedoucí pasivní a v posledním (nevhodném) již podřízení požadují, aby vedoucí nezasahoval do jejich práce.

V námi sledovaném tenisovém prostředí se s autokratickým způsobem vedení příliš nesetkáváme. Tento způsob vedení by obstál v soukromém klubu, kde by manažer byl současně majitel a rozhodoval tak o všem sám. Nejčastěji je možno setkat se s demokratickým způsobem vedení, kdy manažer poslouchá názory ostatních (např. z řad trenérů), a tyto názory následně zohlední v rámci svého rozhodování.

### **2.1.3 Sport a tenis obecně**

Již od pradávna provází sport a tělovýchova lidskou společnost. Kolébkou moderního sportu se staly anglické školy. Zde vznikaly první kluby, které byly byly základní organizační jednotkou pozdějšího světového sportu.

Sport je složka tělesné kultury. Je to pohybová aktivita, která má svá specifika, zvyklosti a pravidla. Sportovní výsledky jednotlivých sportovních disciplín se na rozdíl od tvůrčích duševních činností dají měřit, počítat a posuzovat, což tvoří velmi výrazné specifikum této oblasti. Lze dojít k úsudku, že právě pro tuto vlastnost je sport natolik oblíben ve společnosti. Sportovec se zaměřuje na dosažení co nejvyšší výkonnosti ve zvolené sportovní specializaci tak, aby se uplatnil v soutěžích. Důsledkem působení bývalého socialistického režimu měli až do sametové revoluce v roce 1989 všichni sportovci status amatéra. Profesionálně-sportovní činnost byla tou dobou nemyslitelná a nepřípustná, neboť nekorespondovala s tehdejšími totalitními principy a představami. Po politickém převratu sice došlo ke zprofesionální vrcholového sportu, avšak přístup státu k této činnosti zůstal i nadále pasivní a značně nesystematický. Prvotní zákonná definice sportu se objevila prostřednictvím zákona č.115/2001 Sb. o podpoře sportu, nicméně pokud jde o právní postavení sportovce jakožto ekonomicky aktivní jednotky účinkující v této oblasti, zjišťujeme, že tato úprava v současném

právním řádu chybí.<sup>6</sup> V praxi se pak tato situace řeší tak, že „*právní úprava považuje profesionálního sportovce bez výjimky za osobu samostatně výdělečně činnou, byť k výkonu této činnosti není zapotřebí jakékoli zákonné licence, živnostenského oprávnění apod.*“<sup>7</sup>

Tenis je míčová hra pro dva (dvouhra) nebo čtyři (čtyřhra) hráče. Princip hry je následující. Soupeři stojí proti sobě na hřišti (tenisovém dvorci) a snaží se odpálit tenisovou raketou míček tak, aby jej soupeř nechytil a aby míč neskončil mimo vymezené hrací pole. První zmínky o pravidlech hry se datují v roce 1592. Název tenis získal tento sport od slova „*tennez*“ (chytej, ber). Až v roce 1874 W.E. Wingfield přihlásil u Londýnského patentového úřadu pravidla, která nesla i nové jméno sportu „*tennis*“.<sup>8</sup>

Nyní patří tenis mezi nejrozšířenější sporty a je zařazen mezi sporty olympijské. Jeho nejvyšší hráčské sdružení představuje ATP (Asociace tenisových profesionálů) a WTA (Ženská tenisová asociace).

## 2.1.4 Management ve sportu

Sportovní profesionální kluby se v mnohém podobají firmám. Jestliže zohledníme jejich specifika, můžeme pro jejich fungování využít ekonomické modely. Sportovní management patří mezi nejmladší manažerské obory. Principy managementu zůstávají, nicméně specializují se na sportovní prostředí. Má přinejmenším tři charakteristické aspekty, které jej odlišují od jiného řízení v podnikání. Mezi tyto aspekty můžeme zařadit například sportovní marketing, podnikání ve sportu, zaměstnání v průmyslu který vyrábí sportovní zboží, a další.

Čáslavová<sup>9</sup> rozděluje sportovní manažery následovně:

- Manažer na úrovni **sportovní činnosti** (vedoucí družstev i jednotlivců ve vyšších soutěžích, různí specialisté, vyškolení pro sportovní akce aj.)
- Manažer na úrovni **řízení určitého sportovního spolku**, respektive organizace, členové výkonných výborů sportovních a tělovýchovných svazů, sekretáři svazů aj
- Manažeři **v podnikatelském sektoru**, např. výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných služeb

<sup>6</sup> Není tomu tedy tak, jako např. v oblasti podnikání, kdy zák. č. 513/1991 Sb. Obchodní zákoník v §2 odst.1. a 2. vymezuje jak institut podnikání, tak i samotného podnikatele, jakožto subjekt podnikatelské činnosti.

<sup>7</sup> PACUT, Miroslav a Miloš KOSÍK. *Smlouvy ve sportu*. Ostrava: VŠB–TU Ostrava, 2009. Str. 3

<sup>8</sup> CHVÁTAL, Stanislav a František KREUZ. *Velcí bílí muži*. Praha: Olympia, 1984. Str. 16

<sup>9</sup> ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. Str. 25

Sportovní manažer má relativně široké pole působnosti. Vše se odráží od toho, v jakém sportovním prostředí se pohybuje. Jelikož činnosti se mnohdy i vzájemně prolínají a kombinují, manažer uplatňuje ty činnosti, na které má specializaci a odbornou kvalifikaci.

Sportoviště, která stačila dříve, již nesplňují nároky dnešních sportovců i širší veřejnosti, a tak přirozeně roste poptávka po kvalitních sportovních centrech. V dnešní nejisté době plně změn platí, že přístup managementu musí být především kreativní - jinak nelze oslovit a inspirovat mladou generaci; jinak se nelze přizpůsobovat stále novým trendům ve vývoji trenérských postupů v přípravě aktivních hráčů a uspokojit potřeby ostatních členů klubu.

### **2.1.5 Nejčastější právní formy tenisových institucí v ČR**

Organizace tenisových klubů mívá v naprosté většině případů podobu občanského sdružení, společnosti s ručením omezeným, nebo akciové společnosti.

#### **Občanské sdružení (o.s.)**

Občanská sdružení (jehož strukturu níže znázorňuje obr. 2.1) patří v České republice mezi nejstarší nevládní neziskové organizace. Občanská sdružení však nejsou jedinou právní formou neziskové organizace. Čáslavová<sup>10</sup> vymezuje ostatní neziskové organizace dále na rozpočtové nebo příspěvkové, zájmová sdružení právnických osob, nadace a nadační fondy (zřízené podle zákona č.227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech) či obecně prospěšné společnosti (vzniklé podle zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů). Občanské sdružení je nejčastější typ organizace ve sportu (tak tomu je u menších tenisových klubů), avšak u větších sportovních center, vychovávajících vrcholové sportovce/závodní hráče je jejich právní formou většinou s.r.o. či a.s. Zakládání a obecná právní úprava je zakotvena v zákoně č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů.

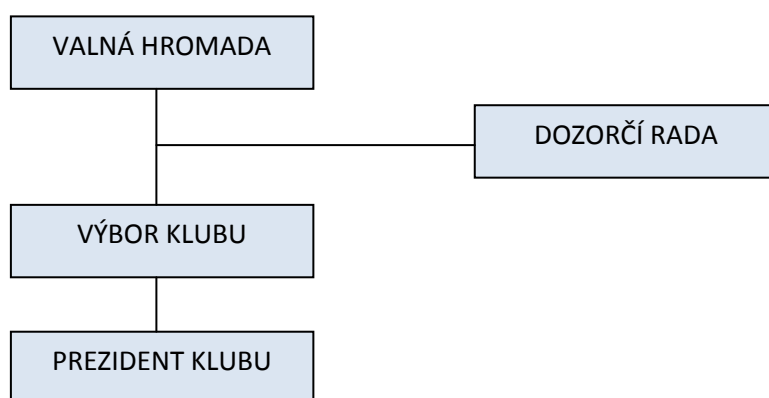
Účelem těchto sdružení bývá buďto veřejně prospěšná činnost, nebo jako v našem případě, sdílení společných zájmů (tenis). V rámci těchto zájmů mohou občanská sdružení podnikat. Zisk z podnikání však musí být použit na dosažení cíle občanského sdružení. Členy občanského sdružení mohou být jak fyzické, tak právnické osoby. Stěžejním dokumentem, pojednávajícím o základních institutech, jako například personální organizaci a vztazích

---

<sup>10</sup> ČÁSLAVOVÁ, Eva. Management a marketing sportu. Praha: Olympia, 2009. Str 23-24

uvnitř sdružení, jsou **stanovy**. V textu stanov je třeba vždy formulovat cíl a poslání klubu, objasnit organizační strukturu sportovního sdružení a uvést praktické rozličnosti vlastní činnosti sdružení. Za orgány klubu pak považujeme valnou hromadu, prezidenta klubu, výbor klubu a dozorčí radu.

Odhaduje se, jak uvádí Novotný, že: „...je v současnosti organizováno cca 2,5 milionu členů ve sportovních organizacích, které tvoří občanská sdružení registrovaná u MV ČR.“<sup>11</sup>



**Obr. 2.1: Obecné schéma občanského sdružení<sup>12</sup>**

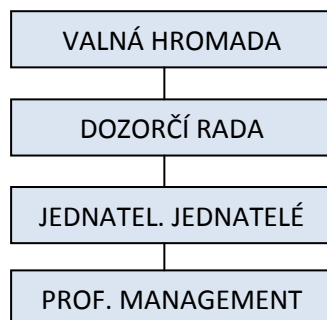
Dozorčí rada je zakreslena mimo hlavní osu orgánů. Je to z toho důvodu, že její členové jsou voleni mimo valnou hromadu pro funkci kontrolní představují tzv.nezávislou kontrolu, tedy, by neměli být členy jiných orgánů.

### **Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)**

Společnost s ručením omezeným je v současnosti považována za nejčastější formu podnikání v ČR. Organizační struktura této společnosti se musí řídit ustanoveními obchodního zákoníku a dodržet předepsanou strukturu orgánů. Těmito orgány jsou valná hromada, jednatelé a dozorčí rada (viz. obr. 2.2). Nejvyšší orgánem společnosti je valná hromada. Jednatelé plní funkci statutárního orgánu společnosti.

<sup>11</sup> NOVOTNÝ, Jiří. a kol. Sport v ekonomice. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. Str. 45

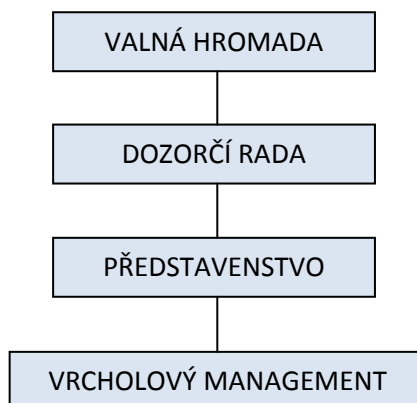
<sup>12</sup> DURDOVÁ, Irena. Základní aspekty sportovního marketingu. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2005. Str. 27



**Obr. 2.2: Obecné schéma společnosti s ručením omezeným<sup>13</sup>**

### **Akciová společnost (a.s.)**

V zemích s rozvinutým tržním hospodářstvím patří tento typ společnosti mezi často využívané formy podnikání. Pro svůj konstitutivní požadavek na vysoký vstupní kapitál není vhodným řešením pro malé subjekty. Tvorba organizační struktury se podobně jako u s.r.o. řídí obchodním zákoníkem. Hlavním dokumentem jsou stanovy společnosti, nejvyšším orgánem je valná hromada, statutárním orgánem je představenstvo (viz. obr. 2.3). Členy představenstva volí a odvolává valná hromada. Jakožto kontrolní orgán je zde zřízena dozorčí rada.



**Obr. 2.3: Zjednodušené struktury akciové společnosti<sup>14</sup>**

## **2.1.6 Současná hierarchie tenisového sportu v ČR**

Nejvyšším řídicím orgánem v tenise je ČTS, jehož interní vztahy jsou upraveny ve stanovách. Svaz je dále rozdělen na osm oblastních tenisových svazů. Tyto svazy řídí tenisovou činnost v

<sup>13</sup> DURDOVÁ, Irena. Základní aspekty sportovního marketingu. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2005. Str. 28

<sup>14</sup> Tamtéž, str. 29

dané oblasti a kooperují mezi sebou a ČTS<sup>15</sup>. Každý svaz má pak na starosti řízení a správu poměrně velkého počtu konkrétních tenisových klubů ve své působnosti, jak ukazuje následující tabulka 2.1:

| NÁZEV TENISOVÉHO SVAZU              | POČET KLUBŮ VE SPRÁVĚ |
|-------------------------------------|-----------------------|
| <b>Pražský tenisový svaz</b>        | 179                   |
| <b>Středočeský tenisový svaz</b>    | 194                   |
| <b>Severočeský tenisový svaz</b>    | 100                   |
| <b>Západočeský tenisový svaz</b>    | 98                    |
| <b>Jihočeský tenisový svaz</b>      | 81                    |
| <b>Východočeský tenisový svaz</b>   | 128                   |
| <b>Severomoravský tenisový svaz</b> | 158                   |
| <b>Jihomoravský tenisový svaz</b>   | 209                   |

**Tab. 2.1: Počet TK ve správě jednotlivých oblastních svazů<sup>16</sup>**

Celkem řídí ČTS 1147 tenisových klubů na území České republiky, z čehož je patrné, že tenis je v naší zemi velmi rozšířeným sportem. Budeme-li se zajímat o aktivní závodní hráče (tím pádem tedy i registrované) v sezoně 2011/2012 uvádí ČTS v žebříčcích<sup>17</sup> mládežnických kategorií statistické údaje, vyjádřené v tabulce 2.2:

| KATEGORIE            | POČET |
|----------------------|-------|
| <b>Mladší žáci</b>   | 1678  |
| <b>Mladší žákyně</b> | 961   |
| <b>Starší žáci</b>   | 994   |
| <b>Starší žákyně</b> | 628   |
| <b>Dorostenci</b>    | 1023  |
| <b>Dorostenky</b>    | 652   |

**Tab. 2.2: Počet aktivních hráčů v jednotlivých věkových kategoriích<sup>18</sup>**

<sup>15</sup> Viz. Stanovy Českého tenisového svazu o.s. (úplné znění) ze dne 19. února 2010 [online]. Praha: ČTS. Dostupné také z: [http://www.cztenis.cz/docs/stanovy\\_2010.pdf](http://www.cztenis.cz/docs/stanovy_2010.pdf)

<sup>16</sup> Zdroj: <http://www.cztenis.cz/>

<sup>17</sup> Konkrétní čísla v rámci jednotlivých věkových kategorií možno dohledat v žebříčcích ČTS, dostupných z: <http://www.cztenis.cz/>

<sup>18</sup> Zdroj: <http://www.cztenis.cz/>

## 2.2 Marketingový aspekt

### 2.2.1 Vymezení pojmu „marketing“

Podobně jako pojem management lze jen s obtížemi uspokojivě vymežit, rovněž i na marketing neexistuje doposud jednotná definice. Pro potřebu jistého „definičního shrnutí“ použiji následující trefné Kotlerovo vymezení: *„Marketing je všude. Formálně nebo neformálně se lidé a společnosti zabývají nesčítelným množstvím činností, které bychom mohli nazývat marketingem. Dobrý marketing se ve stále zvýšené míře stává důležitou ingrediencí podnikatelského úspěchu. A marketing hluboce ovlivňuje naše každodenní životy. Je ve všem, čím se zabýváme – od šatů, které nosíme, přes webové stránky, na které klikneme, až k reklamám, na které se díváme. Dobrý Marketing není výsledkem náhody, ale důsledkem pečlivého plánování a provedení. Marketingové praktiky jsou neustále vylepšovány a přetvářeny v podstatě ve všech odvětvích, aby se zvýšila šance na úspěch.“*<sup>19</sup>

Marketing je proces, který je zaměřen na zákazníka. V našem případě je to zájemce o tenis. Je to vzájemně propojený komplex činností, které vedou k uspokojení potřeb zákazníka na jedné straně a tvorba zisku a tedy uspokojení cílů na straně druhé. Jelikož je získávání finančních prostředků jedním z důležitých úkolů sportovního manažera, používá různé nástroje marketingu.

### 2.2.2 Marketingový mix ve sportu

Základní model marketingového mixu ve sportu dle Durdové<sup>20</sup> sestává z následujících čtyř faktorů: *produkt, cena, místo a marketingová komunikace.*

Pod **materiální produkt** řadíme sportovní náradí, náčiní, oděvy a výstroj. Také další produkty které se sportem souvisejí druhotně.

**Nemateriální produkty** mají své specifické vlastnosti. Například subjektivní oceňování sportovních produktů, omezená možnost kontroly kvality nemateriálních produktů, aj. V oblasti sportu je považována za významný produkt služba. Nemateriální produkty ve sportu členíme na:

---

<sup>19</sup> KOTLER, Philip & Kevin Lane KELLER. Marketing management. Praha: Grada Publishing, 2007. Str. 41

<sup>20</sup> DURDOVÁ, Irena. Základní aspekty sportovního marketingu. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2005. Str. 45



- **základní** (*nabídka sportovních akcí, tělesných cvičení, služeb, rekreačně regeneračních akcí*)
- **vázané na osobnost** (*výkony sportovců, trenérů, poskytovatelů sportovních služeb*)
- **myšlenkové produkty** (*výzkum v tělovýchovné a sportovní oblasti, rozvoj kinantropologie, sportovní informace šířené médii v odborné nebo populární formě, hodnota sportovního zážitku*)
- **vedlejší produkty tělovýchovných a sportovních zařízení** (*společenské akce, reklamní vystoupení sportovců, doprava, pojištění sportovců, hostinské služby, vstupenky*)

**Cena** sportovního produktu je vyjádření jeho hodnoty. Cena je prvek, na který spotřebitel citlivě reaguje a který je flexibilní. Stanovení ceny může ovlivnit marketingový plán. Cenu nemateriálního sportovního produktu je obtížné určit, jelikož prožitek u spotřebitelů je různý.

**Místem** v marketingovém mixu rozumíme *umístění produktu na trhu*.

**Marketingová komunikace (propagace)** je nejvíce viditelnou částí marketingového mixu. Jejím cílem je informovat cílovou skupinu a podporovat její zájem o tenisový sport. Mezi metody propagace patří:

- reklama, sponzoring, přímý marketing, média, speciální obchodní jednání, exhibiční hry, akce pro děti, školení trenérů aj.

Důležité je informovat potencionální zájemce o možnostech a službách, které klub nabízí. K tomuto slouží tzv. **marketingové kanály**, pod nimiž si lze představit jakési komunikační prostředníky mezi samotným výrobkem/službou a koncovým zákazníkem. Kotler tyto marketingové kanály vymezuje jako „...soubor vzájemně na sobě závislých společností zapojených do procesu zpřístupnění výrobku nebo služby k použití nebo spotřebě. Jedná se o soubor cest, jimiž se ubírá výrobek nebo služba po svém vytvoření, a které vrcholí jejich nákupem a použitím konečným uživatelem.“<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> KOTLER, Philip & Kevin Lane KELLER. Marketing management. Praha: Grada Publishing, 2007. Str. 506

### 2.2.3 Ekonomický rozměr sportu

Dříve mělo sportování společenský, zdravotní a branný aspekt. Scházel zde ještě aspekt ekonomický. Teprve před 25 lety se začala výrazněji vyvíjet ekonomie sportu. Ve 21. století již sport velmi silně ovlivňuje naši společnost a je nedílnou součástí denního života.

Sport se stal dynamicky rostoucím hospodářským odvětvím. Může sloužit i jako nástroj místního a regionálního rozvoje. Sport je s ekonomikou propojen jak přímými tak nepřímými vztahy. To znamená, že ekonomika vytváří pro rozvoj sportu příznivé podmínky a sport naopak napomáhá rozvoji ekonomiky. Dovalil<sup>22</sup> (současný místopředseda ČOV) tuto interakci spatřuje např. v:

- Organizování sportovních akcí
- Výstavbě sportovišť a sportovních objektů
- Výrobě zařízení těchto objektů, náradí, náčiní..
- Obchodu se sportovním zbožím
- Sportovních službách
- Dopravě (sportovců i diváků)
- Cestovním ruchu – sportovní turistika
- Infrastruktury spojené se sportem
- Mediální sféře

Vše uvedené neplatí stejně pro všechno co označujeme slovem sport. Sport je třeba odlišovat v jeho podstatě, podle různých předpokladů na sport rekreační, sport dětí a mládeže, sport výkonnostní, sport vrcholový, sport zdravotně postižených a popř. i sport „divácký“.

Podle Durdové<sup>23</sup> sport dělíme na:

- Výkonnostní sport
- Vrcholový sport
- Rekreační sport

---

<sup>22</sup> Viz. subkapitola „Ekonomický rozměr sportu“, dostupná z: <http://www.olympic.cz/cz/cesky-olympijsky-vybor/1291/o-spolecenskem-vyznamu-sportu>

<sup>23</sup> DURDOVÁ, Irena. Vybrané kapitoly ze sociologie tělesné kultury. Ostrava: VŠB - TU Ostrava, 1999. Str. 24

## **Sport výkonnostní**

Výkonnostnímu sportu se věnuje celá řada lidí. Do sportovních soutěží se zapojují děti, mládež i dospělí. Často u výkonnostního sportu zůstávají sportovci, kteří ukončili kariéru ve vrcholovém sportu. Tato soutěžní činnost ve sportovních klubech vychází z individuálních podmínek. Je organizovaná, má pravidelné soutěže v různých věkových a výkonnostních kategoriích a je řízena sportovními svazy. Hodnoty tvoří sami aktivní sportovci a sami jsou také spotřebiteli sportovních hodnot, jako jsou prožitek, seberealizace či sociální kontakt.

## **Sport vrcholový**

Znamená nejvyšší výkonnostní stupeň sportovní úrovně. Vrcholový sportovec potřebuje kolem sebe štáb profesionálů – trenéra, metodiků, masérů, psychologů, aj. Vrcholový sport vynucuje úpravy v životním stylu, kdy se sportovec přizpůsobí požadavkům sportu. Činnost vrcholových sportovců je sledovaná, a tak se pro ně stává určitým společenským závazkem. Vrcholoví sportovci jsou tedy „producenty“ hodnot, jejichž spotřebiteli jsme my, tedy „veřejnost“. Nároky na řízení vrcholového sportu, potažmo sportovců překračují rámec dobrovolnosti a vyžadují odborného sportovního manažera, který zajistí od tréninkových možností, raket, rehabilitace, zajištění letenek na turnaje, ubytování, financí a dalších, všechno potřebné, aby se sportovec mohl věnovat výhradně vylepšování své výkonnosti. Vrcholový sport plní i funkci propagační a agitační.

V tenise považujeme za vrcholovou úroveň účast v soutěžích ATP či WTA, Extraligy a 1.ligy. Soutěže nižšího stupně jsou považovány za výkonnostní sport. Je potřeba si uvědomit, že vrcholový sport nelze provozovat v každém tenisovém klubu. Takový klub musí sportovcům vytvořit vhodné podmínky k realizaci a rozvoji maximálních sportovních výkonů.<sup>24</sup>

## **Rekreační sport**

Zahrnuje ty pohybové aktivity, které člověk provozuje ve volném čase pro potěšení nebo regeneraci.

---

<sup>24</sup> DURDOVÁ, Irena. Vybrané kapitoly ze sociologie tělesné kultury. Ostrava: VŠB - TU Ostrava, 1999. Str. 26

## 2.2.4 Financování tenisového sportu

Jedním z hlavních úkolů současného managementu i marketingu ve sportu je získávání finančních prostředků nutných pro chod klubu. V naší zemi jsou běžně používány k financování tenisu níže uvedené zdroje<sup>25</sup>:

**Členské příspěvky** jsou tradičním zdrojem financí. **Zápisné** se vybírá pouze jedenkrát, a to při vstupu nového člena. Považuje se za poplatek za evidenci. Zápisné se používá jen u některých sportů (např. tenis, golf). Důvodem je limitování počtu členů a financování údržby náročného zařízení (např. tenisových dvorců). Členský příspěvek je vybírán jednou ročně za účelem financování aparátu zastřešující organizace. Výši členských příspěvků určuje valná hromada.

**Oddílové příspěvky** – jsou většinou placeny jedenkrát ročně za účelem financování činnosti oddílu.

**Dary** mohou mít peněžní i nepeněžní formu. Dary klubu jsou bez nároku na protislužbu.

**Patronáty** jsou využívány hlavně velkými firmami, které věnují velké částky na podporu mládežnických družstev. Dříve byly využívány spíše v péči o sportovní zařízení.

**Příspěvky municipalit** (v rámci obecní samosprávy) jsou v České republice často využívány. Hlavně se jedná o finanční příspěvky na mládežnická družstva, dále mohou mít formu symbolického pronájmu sportovišť či pozemků. Velký vliv na tyto příspěvky mají vztahy mezi obecním zastupitelstvem a tělovýchovnou organizací.

**Příspěvek od zastřešující sportovní organizace** se do klubu dostává po svazové linii na rozvoj jeho činnosti. Na provoz a údržbu sportovních zařízení po územní linii.

**Dotace od vlády (státu)** – vždy se jedná o účelovou dotaci. Většinou se jedná o investice do sportovních zařízení a jejich údržbu. Pro nás je ale důležité, že pokud kluby participují na přípravě talentované mládeže, pak dostanou od vlády příspěvek, který jde do rozpočtu oddílu po linii příslušného sportovního svazu.

**Startovné** se využívá v individuálních sportech (týká se i tenisu) nebo na několikadenních turnajích. Slouží hlavně k pokrytí nákladů spojených s pořádáním sportovní akce.

---

<sup>25</sup> NOVOTNÝ, Jiří. a kol. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. Str. 149

**Sponzoring** je v tenise (kromě financování klubů) využíván i na poskytnutí sportovního vybavení (tj. tenisové rakety, bagy, obuv, oblečení, atp.) ale i na hrazení ubytování na turnajích, dopravného, atd. Tato forma získávání peněz je považována v České republice za reklamu.

Pronájmu sportovního zařízení využívají kluby, které vlastní toto zařízení a mají tak dobrou možnost získávání finančních prostředků. V případě tenisu jsou to tenisové dvorce jak venkovní, tak v zimě v tenisových halách, pokud je klub vlastní. V součinnosti s trenéry jsou podle tréninkových plánů pak nabídnuty volné hodiny sportovní veřejnosti. Další zdroj financí může být **odstupné a výchovné**.

Záleží na schopnostech manažera jakou zvolí strategii financování. Při realizaci strategie nesmíme ztrácet ze zřetele zúčastněné osoby a jejich potřeby. Lze se stotožnit s Kotlerem, že zaměstnanci by měli sdílet společný způsob myšlení a měli by mít patřičnou kvalifikaci k realizaci strategie společnosti. Výběr schopných lidí je důležitým předpokladem úspěchu, stejně tak jako sdílené hodnoty zaměstnanců, jimiž se řídí.<sup>26</sup>

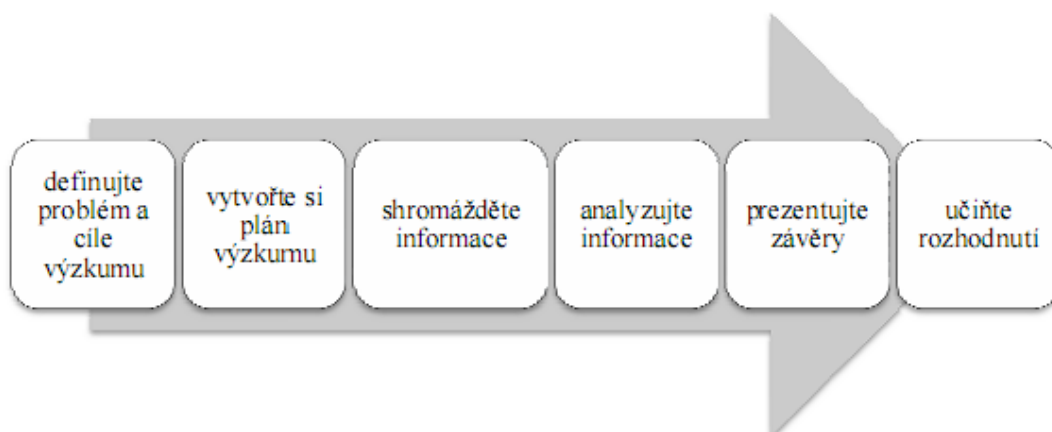
### 2.2.5 Technika sběru dat

Účelem sběru dat v rámci výzkumného šetření je získání co nejobsáhlejšího vzorku informací z dané oblasti tak, aby management dotyčné organizace mohl objektivně posoudit okolnosti své ekonomické existence, identifikovat příležitosti a hrozby a aplikovat takové metody a postupy, které by vedly k efektivnější ekonomické výkonnosti. Kotler definuje marketingový výzkum jako „...*systematické plánování, shromažďování, analyzování a hlášení údajů a zjištění jejich důležitosti pro specifickou marketingovou situaci, před níž se ocitla firma.*“<sup>27</sup> V důsledku mnohaleté marketingové praxe se ustálil efektivní výzkumný postup, sestávající ze šesti základních kroků, které znázorňuje obr. 2.4.

---

<sup>26</sup>KOTLER, Philip & Kevin Lane KELLER. Marketing management. Praha: Grada Publishing, 2007. Str. 96

<sup>27</sup>tamtéž, str. 140



**Obr. 2.4: Základní kroky marketingového výzkumu<sup>28</sup>**

Informace získané z marketingového výzkumu se z teoretického hlediska dělí na primární a sekundární, přičemž se od sebe liší zejména důvodem vzniku. Sekundární obvykle neodpovídají zcela zkoumanému účelu a mají tak především podpůrný charakter. Zdroje primární naopak slouží k přímému zodpovězení jednotlivých výzkumných cílů.

Techniky sběru dat mohou být velmi různé. V praktické části této práce je využito metody dotazování – z tohoto důvodu bude přiblížena níže. Mezi některé další techniky můžeme uvést např. pozorování, expirantální výzkum, rozhovou, studium písemných dokumentů, kazuistika, snímkování, apod.

**Dotazování** je považováno za nejčastěji používanou metodu v rámci shromažďování informací. Lze ho provádět různými způsoby a technikami. Rovněž tak lze dotazy směřovat na nejrozličnější sociální skupiny, přičemž jejich odpovědi mohou být rovněž různě zaznamenávány. Boučková<sup>29</sup> rozlišuje základní techniky dotazování na ústní, písemné, telefonické, on-line a kombinované.

<sup>28</sup> tamtéž, str. 141

<sup>29</sup> BOUČKOVÁ, Jana. Marketing. Praha: C.H. Beck, 2003. Str. 64

Stejná autorka pak rovněž zmiňuje různé druhy otázek, ze kterých může být dotazník složen. V praxi se nejčastěji jedná o následující formy otázek<sup>30</sup>:

- **otevřené otázky** – *nenabízejí žádnou variantu odpovědi, dotazovaný tedy odpovídá zcela svobodně. Obtížněji se zpracovávají.*
- **uzavřené otázky** – *naopak nabízejí varianty k odpovědi; dotazovaný má tedy na výběr. Příprava odpovědi může být časově i organizačně náročná, o to lépe se však zpracovávají.*
- **přímý dotaz** – *otázka se týká podstaty věci, nemá skrytý význam. Tento způsob dotazování je vhodné volit asertivně.*
- **nepřímý dotaz** – *svou formulací zastírá vlastní smysl dotazu. Používá se spíše tehdy, když můžeme očekávat „dotknutí se“ dotazovaného.*

## 2.2.6 SWOT analýza

Jednou z populárních a velmi často využívaných marketingových nástrojů je tzv. SWOT analýza.

*„SWOT je typ strategické analýzy stavu firmy, podniku, či organizace z hlediska jejich silných stránek (Strengths), slabých stránek (Weaknesses), příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats), který poskytuje podklady pro formulaci rozvojových směrů a aktivit, podnikových strategií a strategických cílů.“<sup>31</sup>* Ta sleduje jak externí, tak interní marketingové prostředí. Hlavním účelem zkoumání prostředí je nalézání nových příležitostí. Jedna věc však je nalézt zajímavé možnosti, ale druhá věc je tyto dokázat využít.

Jakmile organizace provede SWOT analýzu, může přistoupit k formulaci jednotlivých cílů.<sup>32</sup> Jestliže organizace je schopna maximálně využít svých silných stránek a příležitostí a zároveň v co největší míře eliminovat své slabé stránky a potenciální hrozby, je možno očekávat dosažení kýženého úspěchu.

Do analýzy je potřebné zahrnout i ty aspekty, které se na první pohled mohou jevit jako zanedbatelné. Ty drobné mezery ve fungování organizace mohou časem přerůst v komplikovaný problém, který může být poté velmi obtížně odstranitelný.

---

<sup>30</sup> tamtéž, str. 65

<sup>31</sup> Zdroj: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=59&X=SWOT+analýza>

<sup>32</sup> K této problematice více: KOTLER, Philip & Kevin Lane KELLER. Marketing management. Praha: Grada Publishing, 2007.

**Silné stránky** – jak už ze samotného názvu vyplývá, silné stránky představují největší opěrné body dané organizace, na základě kterých může stavět. V praxi se může jednat například o velikost organizace (přičemž za některých okolností se v rámci relevantního trhu lépe pohybuje spíše menší podnik, jindy tomu může být naopak), kvalita vedoucích pracovníků a personálu obecně, používání moderních technologií, lukrativní geografické umístění, know-how, firemní good-will, apod.

**Slabé stránky** – Jedná se v podstatě o opak silných stránek, ve kterých organizace spatřuje svá reálná úskalí.

**Příležitosti** – představují eventuelní užitek a přínos pro danou organizaci. Toto kritérium lze v případě jeho správného využití považovat za stěžejní faktor z hlediska konkurenčního boje. V naprosté většině případů půjde o externí podněty, které by úspěšná společnost měla neustále monitorovat.

**Hrozby** – podobně jako u silných a slabých stránek se i zde jedná ve spojitosti s příležitostmi o jistý protipól. Tato potenciální negativa mohou přicházet jak zevnitř, tak zvenčí a mohou představovat nebezpečí, které ve většině případů není ovlivnitelné vůlí dané organizace (tak například nepříznivá aktuální politická či ekonomická situace ve státě, živelné katastrofy, ztráta kvalitních pracovníků, atd.)

Identifikované aspekty v rámci SWOT analýzy je důležité správně vyhodnotit. Právě jejich vyhodnocení umožní klubu zaměřit a nastavit budoucí činnosti žádoucím směrem.



### 3 VLASTNÍ VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

V dnešní poněkud hektické době je sport stále fenoménem, který společnost magnetizuje - ať již se na něm podílí aktivně či pasivně. Je vždy důležité najít vhodnou míru pro jeho realizaci. Zabýváme-li se otázkou výchovy mládeže v tenise, prvním impulzem je pak přístup a očekávání rodičů při přihlášení syna nebo dcery do tenisové školy.

Sportovní činnost má i své sociální aspekty. Je vhodné nejprve zjistit, zda mají děti samy o daný sport zájem. Rozhodujícím momentem, že se dítě bude aktivně věnovat sportu, by měla být jeho vnitřní touha. Ta však vzniká často až v průběhu této sportovní činnosti.

#### 3.1 Dotazníkové šetření u dětí na ZŠ

Za účelem získání přehledu o sportovní (potažmo tenisovou) činnosti u dětí bylo provedeno šetření na prvním stupni základní školy Mánesova 908 v Otrokovicích. Tento výzkum nelze pro účely předkládané bakalářské práce považovat za stěžejní, je však podpurným výchozím materiálem. Samotné šetření bylo provedeno formou dichotomického dotazníku<sup>33</sup>, jenž byl adresován dětem ve 14 různých třídách. Výzkumu se zúčastnilo celkem 319 dětí, které odpovídaly na následujících pět otázek:

1. **Věnuji se sportu rekreačně.** (s rodiči, kamarády...)
2. **Věnuji se sportu aktivně.** (v oddíle, skupině, individuálně...)
3. **Nevěnuji se sportu vůbec.**
4. **Hraji tenis.**
5. **Chtěl(a) bych hrát tenis.**

---

<sup>33</sup> Odpovídalo se tedy buďto ANO či NE, a to konkludentním způsobem v podobě „(ne)zvednutí ruky“

**Tab. 3.1: Tabulka výsledků<sup>34</sup>**

| TŘÍDA | POČET ŽÁKŮ | NESPORTUJÍCÍ | REKREAČNÍ | AKTIVNÍ    |
|-------|------------|--------------|-----------|------------|
| 1.A   | 25         | 6            | 14        | 5          |
| 1.B   | 24         | 5            | 5         | 14         |
| 1.C   | 25         | 3            | 4         | 18         |
| 2.A   | 17         | 1            | 8         | 8          |
| 2.B   | 20         | 0            | 5         | 15         |
| 2.C   | 22         | 0            | 7         | 15         |
| 3.A   | 26         | 7            | 0         | 19         |
| 3.B   | 26         | 1            | 4         | 21         |
| 3.C   | 25         | 0            | 12        | 13         |
| 4.A   | 22         | 0            | 16        | 6          |
| 4.B   | 24         | 0            | 11        | 13         |
| 5.A   | 22         | 6            | 6         | 10         |
| 5.B   | 21         | 0            | 3         | 18         |
| 5.C   | 20         | 0            | 4         | 16         |
|       | <b>319</b> | <b>29</b>    | <b>99</b> | <b>191</b> |

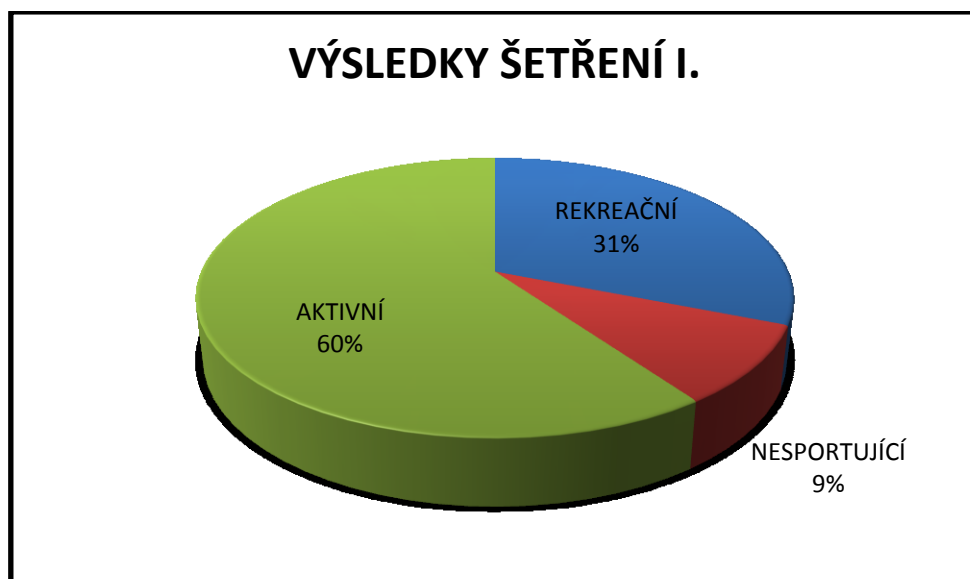
Tabulka 3.1 vykazuje, že ze sledovaných 319 jedinců se pouze 9% vyjádřilo v tom smyslu, že nesportuje vůbec. Tento fakt do jisté míry nachází oporu ve skutečnosti, že škola sport intenzivně podporuje a ve městě je poměrně hodně možností ke sportu. TJ Jiskra Otrokovice<sup>35</sup> sdružuje 20 sportovních oddílů, které aktivně provozují svoji činnost. Pro úplnost – jedná se o oddíly atletiky, cyklistiky, kopané, házené, kuželek, lyžování, orientačního běhu, sportovní gymnastiky, stolního tenisu. Tento výčet pak uzavírají šachy, tenis, turistika, veslování, volejbal, ASPV, jóga, polní kuše, kick box, jachting a sálová kopaná.

Z grafu 3.1 je zřejmé, že většina žáků prvního stupně otrokovické základní školy sportuje ať již aktivně v klubech či oddílech (60%), nebo alespoň rekreačně (31%). Situace se sportováním u dětí v této škole není tedy tak špatná jak se všeobecně prezentuje.

<sup>34</sup> Zdroj: vlastní šetření

<sup>35</sup> Oficiální webové stránky: <http://www.jiskra.otrokovice.cz/>

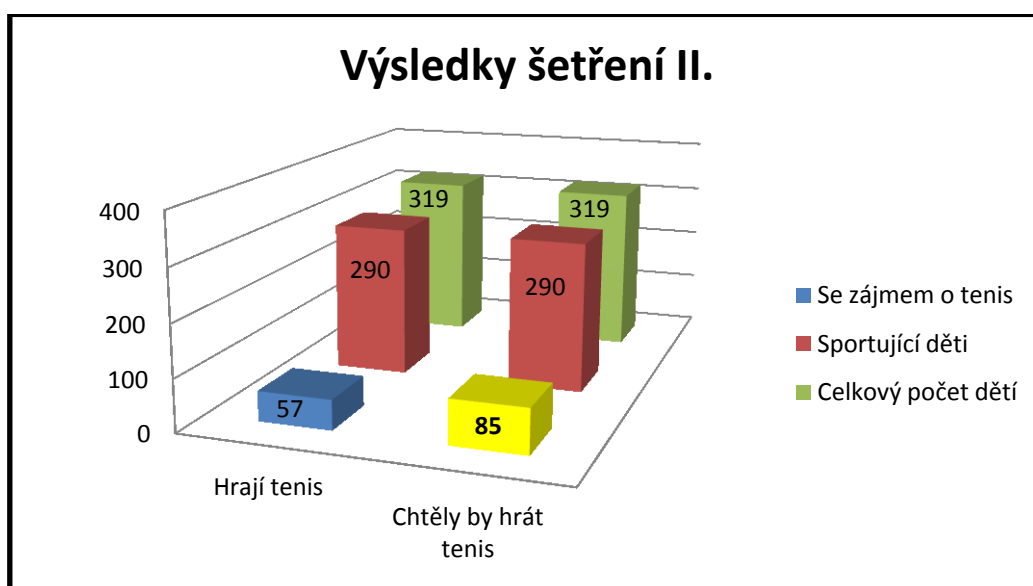
**Graf 3.1: Výsledky šetření<sup>36</sup>**



Poněkud překvapivé zjištění v rámci výzkumu představuje především situace ohledně tenisového sportu. Z 290 dotázaných sportujících dětí již v současnosti hraje tenis 57 dětí a dalších 85 dětí projevilo o tento sport zájem.

Z níže uvedeného grafického znázornění 3.2 lze usoudit, že zájem o tenis stoupá; nezbyvá tedy, než tento zájem přesunout do fáze realizace.

**Graf 3.2: Grafické znázornění výsledků šetření<sup>37</sup>**



<sup>36</sup> Zdroj: vlastní šetření

<sup>37</sup> Zdroj: vlastní šetření

Nemalou roli, zda se rodiče skutečně rozhodnou přihlásit děti do libovolného sportu (potažmo i do jiné, „nesportovní“ instituce), hraje také jeho finanční náročnost a ekonomická situace v rámci konkrétní rodiny. Pokud jde o tenis, má se za to, že v začátečnické fázi v porovnání s některými ostatními sporty (viz. např. hokej či golf) se nejedná o nadprůměrně nákladnou záležitost. K tomu, aby dítě mohlo s tenisem začít, postačí zaopatřit se základní tenisovou výbavou, tzn. tenisovou raketou, vhodnou obuví a oblečením. Ostatní náklady, jakými jsou např. trenér či poplatky za pronajmutí dvorce, obvykle hradí tenisový klub, v němž je hráč (jakožto člen či absolvent tenisového kurzu) evidován.

## **3.2 Proces výchovy tenisové mládeže**

### **3.2.1 Zřizování tenisových škol**

Vzhledem k náročnosti tenisového sportu je povolena závodní registrace dětí až od 10 let věku. Dříve děti začínaly s tenisem později nebo je učili hrát rodiče popř. v některých klubech zkoušeli prosadit pálkový tenis či fungovaly jiné neucelené varianty výchovy začínajících tenistů. V posledních letech se v tenisové metodice jeví jako vhodný moderní přístup ve výchově mládeže, zřizování tenisových škol a práce s dětmi ve skupinách *minitenisu* a *babytenisu*. Minitenisem děti začínají v 6-7 letech. Hrají zkrácenými raketami – a především – se měkkými míči, které byly speciálně pro tento účel vyvinuty. Pro děti je minitenis nenáročný; zábavnou formou si osvojují tenisové návyky, všechny typy úderů a provádí různá herní cvičení. Soutěží dohromady chlapci i děvčata hrou o body, kdy mezi sebou soupeří do 10 bodů.

Absolventi minitenisu, kteří u hry setrvají, pokračují v tzv. babytenise. Ten je určen pro děti ve věkovém rozmezí 7-9 let, ve kterém si zdokonalují tenisovou techniku. Stále se hraje se speciálními měkkými míči. U minitenisu i babytenisu je jednoznačnou prioritou radost ze hry a výchova k fair play.

Rovněž tak pořádání týdenních tenisových kempů pro děti v době prázdnin je považováno za efektivní moderní prostředek ve výchově, kdy je tenisová výuka v určitém časovém rozmezí velmi intenzivní, program je odborně sestaven a děti dělají rychlejší pokroky.

Po absolvování tenisových škol a dovršení věku deseti let jsou děti, které splňují výkonnostní předpoklady zařazovány do samotných závodních družstev v oddílech. Tam mají automaticky

možnost dalšího růstu svého hráčského umění v oddílových treninkových hodinách. Proto tenisové školy zřizují převážně jen kluby, které se věnují závodnímu tenisu a mají v soutěži žákovská družstva, kam přechází absolventi z tenisových škol.

### 3.2.2 Talent a výkonnost

V případě, že chlapec nebo děvče disponuje mimořádným sportovním nadáním, je velkou chybou, jestliže trenér tenisové školy tyto vlohy neodhalí, nerozvíjí je anebo se dopouští chyb v přípravě. Proto je důležitou činností managementu klubů, aby do vedení tenisových škol zařazovali tenisové odborníky, kteří jsou schopni v této oblasti efektivně pracovat. Na samotném managementu pak spočívá úkol zajistit vhodné technicko-materiální a finanční podmínky pro další rozvoj těchto talentovaných dětí.

**Talent** je jen stěží definovatelný pojem, jelikož jde o komplex mnoha prvků, které musí být zastoupeny současně. Předpoklady k vyniknutí jsou v každém sportu jiné a čím více složek je u jedince zastoupeno, tím větší má naději dosáhnout vynikajících výsledků. V určitých sportovních disciplínách nelze dosáhnout solidní úrovně bez vhodného somatotypu a tenis se postupem času k takovým sportům také přiřadil. Mnohé z těchto předpokladů nelze tréninkem ovlivnit. Rovněž je důležitá genetická dispozice fyzické odolnosti organismu.

Talent představuje ovšem také schopnost učit se rychle a správně požadované herní dovednosti a mít nefalšovanou snahu v tenisu vyniknout. Často se mezi nadaným jedincem a ostatními v tomto bodě eviduje zřetelný rozdíl. Talentované dítě má samo o tenis mimořádný zájem a podává v utkání stejný nebo dokonce lepší výkon než v tréninku. Nemá strach ze soutěží a utkání. Při zápasech si věří, bojuje, nerezignuje při nepříznivém průběhu utkání. Jeden z největších tenisových teoretiků a současný šéf USTA Nick Saviano k této problematice zaujímá následující stanovisko: *„Nejlepším indikátorem budoucího úspěchu je láska k vybranému sportu. Ten, kdo má sport opravdu rád překoná i těžká období, kdy věci nejdou tak jak si přeje a není jich málo. Ať zrovna vítězí nebo ne, vždy se chce vrátit do hry. Naopak ti, kteří hrají jen v organizovaných hodinách, mohou být i talentovaní, ale stěží dokáží své nadání rozvinout.“*<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> K tomuto více v jeho knize: SAVIANO, Nick. Maximum tennis : 10 keys to unleashing your on-court potential. USA: Human kinetics, 2003. 185 p. ISBN 0-7360-4200-8

Získávání talentovaných dětí do tenisových škol je marketingovým příslibem každého tenisového klubu orientovaného na práci s mládeží.

### 3.2.3 Tréninková střediska v tenisu

Snahou managementu českých klubů, které se snaží o výchovu výkonnostních a později vrcholových hráčů je získání povolení ke zřízení tréninkového střediska mládeže (TSM) při svém klubu. Tato TSM, která jsou zřizována ve spolupráci s oblastními tenisovými svazy, patří do uceleného výchovného systému talentované mládeže v tenise a prošli jimi téměř všichni vrcholoví hráči. Jejich činnost byla po roce 1989 krátce zrušena avšak znovu došlo k jejich zavedení. Přestože se mnozí rodiče uchylují výhradně k individuální přípravě svých dětí, praxe ukazuje, že kolektivní systematický trénink je pro jedince prospěšný. Zařazování talentovaných hráčů do TSM je záležitostí sportovních manažerů, kteří ve spolupráci s trenéry posuzují jejich výkonnost a celkovou vhodnost pro zařazení. Samotné zřízení TSM v daném klubu se děje na základě následujících kritérií<sup>39</sup>:

- Minimální počet hráčů je 6 (kteří splňují kritéria účasti a 1 na volnou kartu). Maximálně však může být ve středisku 12 hráčů.
- Kritérium účasti je u chlapců umístění do 20 místa na celostátním žebříčku ve svém ročníku své věkové kategorie. U děvčat je to do 15 místa. Starší žáci posledním rokem umístění do 10 místa mohou pokračovat v TSM ještě rok. Podmínkou zřízení je získání tzv. osmi pomocných bodů, kdy za hráče umístěného do 10 místa se počítají dva body a od 11 do 20 místa jeden bod. Hráč na volnou kartu nemá žádný bod a schvaluje ho trenérská rada.
- Dále je klub povinen zajistit 2 kurty k tenisové přípravě v době od 14 do 19 hod. V zimním období pak tenisovou halu s možností 20 hodin tréninku ve stejném časovém rozmezí.
- TSM musí mít svého garanta – trenéra I. třídy popř. II. třídy s výhledem na doplnění I. třídy.

---

<sup>39</sup> O tomto více ve své kvalifikační práci: HRDÝ, Tomáš. Analýza tréninkového procesu v tréninkovém středisku mládeže v Jablonci nad Nisou [online]. Olomouc, 2011. Bakalářská práce. Univerzita Palackého v Olomouci, Fakulta tělesné kultury. Dostupné též z: <http://theses.cz/id/g13dhn/?furl=%2Fid%2Fg13dhn%2F;lang=sk/>

- Nakonec je nutno doložit souhlas oblastního tenisového svazu se zřízením střediska a dohodu o spolufinancování.

Činnost TSM se jeví jako opodstatněná, jelikož hráči mají možnost přiměřeného sparingu<sup>40</sup> a trenér využívá soutěživosti dětí, které kolektivní trénink více baví. Zejména v menších klubech bývá vhodný sparing problémem. Běžně v klubech situaci řeší tak, že děvčata hrají s chlapci (tudíž, v laické terminologii, tzv. „nahoru“). Často se však vedení klubu dohodne s jiným klubem a recipročně si žáci nebo dorostenci mohou zvát na sparing hráče podobné herní úrovně.

V rámci ČR se každoročně připravuje v celkově patnácti TSM přibližně 130 talentovaných dětí. Nejlepší z nich pak mohou přejít od dorosteneckého věku do středisek vrcholového sportu (SVS), která jsou v ČR čtyři a to v klubech I.Č.L.T.K. Praha, TK Sparta Praha, TK Slavia PU Plzeň, TK AGROFERT Prostějov a Beskydský TK Frýdlant n.Ostravicí. Systém tréninků i sparingů je zde propracovaný. Hráči vyšší výkonnosti musí odehrát určité tréninkové jednotky tzv. „dolů“ s mladšími hráči. Mít příležitost odehrát sparingové utkání s hráči takových jmen jako je Tomáš Berdych či Radek Štěpánek, je pro každého z dorůstajících perspektivních hráčů velkým zážitkem, který má značný motivační účinek. Z toho důvodu lze uvedenou povinnost hráčů považovat za důležitý psychologický moment v rámci výchovy mladších tenistů a sparingovou základnu uvnitř velkých klubů za jednu z jejich cenných výsad, kterou klub náležitě zužitkovává v rámci marketingu při jednáních o přestupech hráčů.

Nad nimi na nejvyšší příčce v hierarchii tréninkových středisek stojí tři národní tenisová centra (NTC). V současnosti jsou jimi kluby I. Č.L.T.K. Praha, Sparta Praha a pro Moravu opět TK AGROFERT Prostějov. V těchto střediscích jsou sdružováni nejlepší tenisté ČR.

### **3.2.4 Význam role trenéra**

Často se v tenisových kruzích diskutuje o tom, proč jsou naši junioři velmi úspěšní na mezinárodních turnajích do 18 let, ale pouze velmi malému zlomku z nich se podaří následný úspěšný přechod mezi dospělými. Ze zkušeností vyplývá, že tenisová technika by měla být uzavřena nejpozději do 15 let. Naši junioři jsou pravděpodobně v mládežnických kategoriích

---

<sup>40</sup> Tedy jakéhosi vzájemného srovnání v podobě tréninkových utkání

úspěšní zejména z toho důvodu, že jsou zdatnější po taktické stránce a již v tomto věku mají za sebou mnohem více hodin drilu, který jim v rámci těchto věkových kategorií zajistí úspěch. Nedostatečně podchycený rozvoj správné úderové techniky se projeví a zavře mnoha jedincům dveře k tenisové špičce právě v okamžiku, kdy by měli teoreticky být na samém vrcholu svých sil a sportovních dovedností a tedy i začít postupně prorážet do „opravdového“ tenisu. Proto lze angažování kvalitních trenérů a dalších specialistů, kteří by podobnou, stále opakující se chybu, u svých svěřenců nedopustili, zcela oprávněně považovat za důležitý bod v rámci problematiky moderní výchovy mládeže.

Kvalitní trenér dokáže hbitě rozpoznat talent a správně s ním pracovat. Jako nejobektivnější kritérium se jeví samotné výsledky jeho práce. Všeobecně pak za ideálního trenéra můžeme považovat člověka, který má dostatečnou kvalifikaci, jasně formuluje požadavky a zdůvodňuje jejich záměr. Hledá dialog se svěřenci a bere v úvahu jejich připomínky. Musí umět správně předvést techniku hry. V neposlední řadě se musí neustále vzdělávat a využívat nové moderní poznatky v praxi, což dohromady vede k pokrokům jeho svěřenců.

Kvalita trenérů se může odrazit v celé sportovní kariéře mladého tenisty a přispívá k dobrému jménu příslušného klubu a dělá mu reklamu. Práce trenérů je základem pro dobré výsledky v soutěžích, což je cílem manažerského snažení každého klubu. Proto je důležitá úzká spolupráce sportovních manažerů a trenérů.

### 3.3 Míra marketingu v českém tenisovém prostředí

Z hlediska *marketingového mixu* považujeme za **materiální produkt** v tenisovém prostředí tenisové rakety, bagy, tenisovou obuv, oblečení, míče, výplety aj. Tyto produkty si hráči v klubech zajišťují individuálně, popř. se sponzorskou výpomocí. Někteří hráči TSM a prakticky všichni hráči zařazení do SVS a NTC mají sponzorské smlouvy na určité vybavení od výrobců, kteří se snaží takto podporovat mládežnický tenis od určité úrovně.

V rámci **nemateriálních produktů** tenisové kluby orientované na práci s mládeží, nabízejí turnaje dětí, hodiny výuky tenisu, výkony trenérů, výkony sportovců, společenské akce nebo reklamní vystoupení tenistů aj.

Při pořádání turnajů zájemce zaplatí startovné (finanční zdroj pořadatele) a stává se účastníkem se všemi výhodami. Tzn. využívání areálu, míčů, služeb vyplétání raket potažmo



při úspěšné sportovní realizaci získání cen a bodů do tenisových žebříčků. Hodiny výuky tenisu s trenérem jsou realizovány zdarma (pro členy závodních družstev) nebo za úhradu v tenisových školách či formou soukromých placených služeb.

Prostředí tenisového areálu je **místo** kde dochází k provozování tenisových služeb a jejich spotřebě. Dopravní dostupnost areálu městskou dopravou je přínosem při dojíždění dětí na trénink. Kluby jsou většinou situovány na okrajích měst v příjemném prostředí, kam zasahuje dopravní síť.

**Cenu** svých produktů, čímž může být hodina výuky s trenérem, hodina pronájmu tenisového kurtu venku či v hale, vypletení rakety, výši školného v tenisových školách či kempech, vstupné aj. si kluby stanovují samy s přihlédnutím k finančním okolnostem a porovnáním s dalšími kluby provozujícími obdobné služby. Cenová politika klubů je odlišná, jelikož některé kluby mají dobré finanční krytí, návratnost investic a nemusí tudíž maximalizovat zisk. Jiné kluby naopak bojují o přežití.

Je nesporné, že sport, jakožto specifické odvětví lidské realizace, prochází procesem mohutné komercializace a medializace. Porovnáme-li současnou ekonomickou situaci ve sportu se stavem předrevolučním, dojdeme k závěru, že jde o diametrální odlišnost. Tato skutečnost na sebe váže důsledek v podobě nutnosti marketingu ve sportu. Celý tento proces posunul současný vrcholový sport do vysoce komerčních sfér, financovaný astronomickými částkami. Jinak tomu samozřejmě není ani u tenisu.

Stejně tak jako každá jiná ekonomicky fungující instituce, která má ambice obstát na svém relevantním trhu a svou činnost dále rozvíjet a zlepšovat, tak i tenisové kluby mají snahu zajistit popularitu svého sportu. Za účelem dosažení tohoto cíle využívají nejrůznějších prostředků **marketingové komunikace**. V oblasti sportu patří k nejčastěji využívaným např. *sponzoring, média, exhibiční utkání, reklama, semináře a školení trenérů, společenské akce aj.*

Každý klub je však určitým způsobem determinován s ohledem na své interní ambice a proto způsoby, které jednotlivé kluby volí ke svému zviditelnění jsou různé. V tomto směru mají ulehčenou práci prestižní velkokluby, které zpravidla disponují špičkovými areály a sportovci, pořádají řadu sledovaných akcí které jsou lákavé jak pro média, tak pro veřejnost.

Například v rámci mezinárodních akcí již několik let pořádá tenisový klub AGROFERT Prostějov Mistrovství světa družstev do 14 let. Tato akce je pro sportovní svět natolik

atraktivní, že láká pozornost médií, diváků i všech, kdo se zajímají v ČR o výchovu mladých tenistů. Je to konfrontace herní úrovně a současného pojetí tenisu jelikož se jí účastní nejlepší týmy čtrnáctiletých z celého světa. Tato hlavní akce je jistěna ještě dalšími doprovodnými akcemi ať už se jedná o nabídky sportovního zboží a materiálu od různých firem, společenské večery či schůzky trenérů.

Oproti tomu menší kluby se zaměřují na regionální média, nástěnky, letáky, plakáty nebo provádějí náborů dětí ve školách, zveřejňují akce na internetových stránkách klubu apod. Některé z nich se v menší míře snaží kopírovat výše zmiňovanou taktiku doprovodných akcí při pořádání celostátních či mezinárodních turnajů. Při otvírání nových tenisových areálů či při jiných slavnostních akcích, jsou často pořádána tenisová exhibiční utkání hráčů slavných jmen, nakolik je manažerů klubů dokážou oslovit aby pozvání do klubu přijali a tak přilákali veřejnost.

Obecně lze říci, že propagačním činitelem je i herní úroveň uvnitř každého klubu a to zejména „A“ družstva dospělých, které představuje v rámci každého klubu jakousi „výkladní skříň“, byť prostřednictvím cizích hráčů. Jako příklad může posloužit oficiální soupiska družstva dospělých TK AGROFERT Prostějov (viz.příloha č.1), tenisové extraligy 2011, která byla sestavena především ze zahraničních hráčů. Přestože klub disponuje dostatečným počtem svých vlastních hráčů, tito nedosahují takové herní úrovně jako nominovaní zahraniční hráči. Aktuálně platné tenisové regule týkající se týmových soutěží na území České republiky stanoví pravidlo, že k úvodním dvouhrám v rámci mistrovského utkání nastupují čtyři zástupci z mužského týmu a dvě zástupkyně z družstva žen. Zvolení konkrétních hráčů na tyto pozice jsou plně v kompetenci kapitána družstva.

Podíváme-li se na uvedenou soupisku družstva TK AGROFERT Prostějov, můžeme dojít k závěru, že se jedná o ryzí marketingovou propagaci, která si klade za cíl pomocí zvukných jmen:

- 1) přilákat co největší počet zástupců z řad veřejnosti ve formě diváků, médií a v neposlední řadě pochopitelně nových sponzorů či obchodních partnerů, a
- 2) upevnit si, s určitou dávkou nadsázky, až monopolní prestiž a renomé vůči ostatním tenisovým klubům v rámci České republiky.

Rovněž školení trenérů patří k důležitým prostředkům propagace. Trenéři si zvyšování své kvalifikace hradí sami. Svoji kvalifikaci pak promítnou do ceny tréninkové jednotky. Úroveň trenérů je velkým propagačním činitelem při jednání klubů o přestupech hráčů.

### **3.4 Rozbor vybraných tenisových klubů**

V této práci je pozornost zaměřena na činnost tří tenisových klubů. Z komparativního pohledu se jedná o kluby značně odlišné (ať již z hlediska míry profesionality, velikosti, či ekonomické síly), což lze pro účely této práce považovat za jistou výhodu, neboť hodnocené informace prakticky zasáhnou úrovněvé portfolio českých tenisových klubů v celé jeho šíři.

Cenová politika u jednotlivých tenisových klubů je různá – odvíjí se od výše příjmů. Proto v klubech stanoví její cíl, kterým pomáhá k přežití, maximalizaci zisku, maximalizaci prodeje, prestiži nebo návratnosti investic.

Na každý z těchto klubů je vypracována SWOT analýza, jejímž úkolem je zjistit nedostatky a hledat možnosti k jejich nápravě.

### 3.4.1 Aplikace SWOT analýzy na TK AGROFERT Prostějov

| <b><u>SWOT Analýza</u></b>      |   |  |
|---------------------------------|---|--|
|                                 | <b>POMOCNÉ (dosažení cíle)</b>  | <b>ŠKODLIVÉ (dosažení cíle)</b>  |
|                                 | <b>STRENGTHS</b>  | <b>WEAKNESSES</b>  |
| <b>VNITŘNÍ PŮVOD (klub)</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Public relations</li> <li>➤ Management</li> <li>➤ Materiálně technické zázemí</li> <li>➤ Odborný personál</li> <li>➤ Koncentrace vrcholových hráčů</li> <li>➤ Podpora ze strany sponzorů</li> <li>➤ Mezinárodní akce – propagace</li> <li>➤ Návratnost investic</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rozsah areálu</li> <li>➤ Geografická lokace v rámci ČR</li> <li>➤ Absence sportovního psychologa</li> </ul>   |
|                                 | <b>OPPORTUNITIES</b>  | <b>THREATS</b>   |
| <b>VNĚJŠÍ PŮVOD (prostředí)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rozšíření areálu</li> <li>➤ Pořádání turnaje(ů) v rámci WTA</li> <li>➤ Nové zdroje financování</li> <li>➤ Získávání nových talentů</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Stagnace tenisové úrovně hráčů</li> <li>➤ Odchod specialistů a trenérů</li> <li>➤ Pražská tenisová centra</li> <li>➤ Ztráta generálních partnerů</li> </ul> |

**Tab. 3.2: Aplikace SWOT analýzy na TK AGROFERT Prostějov<sup>41</sup>**

**Tenisový klub AGROFERT Prostějov** je v současnosti nejprestižnějším klubem v ČR. Klub je explicitně zaměřen na výchovu tenisových šampionů.

K provedení SWOT analýzy tohoto klubu (viz. tab. 3.2) byly využity informace a vlastní zkušenosti získané ze svého desetiletého hráčského působení v tomto klubu v rámci SVS a NTC.

<sup>41</sup> Zdroj: vlastní šetření

## SILNÉ STRÁNKY (strenghts)

*„Public relations znamená plánovitě a trvale vynakládané úsilí za účelem získání a udržení dobré pověsti podniku na veřejnosti, kde veřejností jsou míněny všechny skupiny fyzických i právních subjektů, které se o podnik zajímají.“*<sup>42</sup> V tomto „styku s veřejností“ je Prostějovský klub velmi silný, neboť jeho manažeři bývají zpravidla velmi úspěšní při budování a udržování image klubu. Od roku 1990 převzal klub nový management s cílem vybudovat tenisový klub mezinárodní úrovně a vychovávat v něm největší české tenisové talenty. Na základě dlouhodobých výsledků, dosahovaných jeho hráči lze konstatovat, že je v této své snaze úspěšný.

Nejdříve bylo nutné vytvořit pro hráče dobré tenisové podmínky, zázemí a sehnat dostatek peněz pro talenty na jejich přípravu, aby měli zájem do Prostějova přestoupit. Klub úzce spolupracuje s ČTS. Vybraným hráčům nabízí ideální podmínky k profesionální tenisové přípravě. O hráče se starají špičkoví trenéři s bohatými zkušenostmi a další specialisté. Dispozice těmito pracovníky je zcela opodstatněná, neboť klub koncentruje a dlouhodobě pracuje s nejlepšími tenisty ČR a v rámci soutěží družstev angažují i špičkové zahraniční hráče (viz. příloha č.1) Tato skutečnost se stala hlavním důvodem pro příchod velkých sponzorů, kteří zajišťují klubu ideální finanční podmínky pro rozvoj. V současné době patří mezi největší partnery klubu obchodní společnosti TK PLUS, s.r.o., AGROFERT HOLDING, a.s., či Třinecké železářny, a.s.<sup>43</sup>

Klub každoročně pořádá mezinárodní turnaje, z nichž jako nejprestižnější můžeme označit UniCredit Czech Open<sup>44</sup> (v rámci ATP Challenger Tour) a Mistrovství světa smíšených družstev do 14 let, což má pro klub jistě významný propagační dopad.

Z hlediska návratnosti investic klub využívá exkluzivní smlouvu, která pak v letech dospívání zajistí profesionální péči nejperspektivnějším hráčům. Jedná se o specifický druh financování, který funguje na následujícím principu.

Vybraným hráčům je poskytnut specifický druh finančního úvěru na výhradně závodní činnost. Úvěr je uzavírán mezi sportovním klubem (často ve spolupráci s dalším investorem) a sportovcem prostřednictvím písemné smlouvy na dobu určitou. Poskytnutá částka bývá obvykle velmi vysoká (zpravidla v řádech milionů korun) a zajišťuje tak sportovci finanční

<sup>42</sup> DURDOVÁ, Irena. Základní aspekty sportovního marketingu. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2005. Str. 40

<sup>43</sup> Zdroj: [http://www.tkagrofert.cz/?rubrika=12&sel\\_rub=12&include=partneri.htm](http://www.tkagrofert.cz/?rubrika=12&sel_rub=12&include=partneri.htm)

<sup>44</sup> Viz oficiální web: <http://www.czech-open.cz/>

zázemí pro dočasně bezproblémovou realizaci vrcholové sportovní činnosti na mezinárodní úrovni. Pro začínající profesionály je tato půjčka velmi lákavá zejména z toho důvodu, že v případě, nedosáhnou-li v budoucnu uspokojivých výsledků, nejsou povinni zpětně hradit žádné náklady vynaložené na tuto činnost. V případě budoucích úspěchů a potažmo s tím spojeným získáním patřičných finančních obnosů „prize-money“ je však hráč po určitou dobu smluvně zavázán vracet částky odpovídající výši dohodnutých procent ze soutěžních výher. Praxe je taková, že dočká-li se poskytovatel takového úvěru mimořádné sportovní výkonnosti ze strany smluvně vázaného sportovce, úrokové výnosy z výher jednoho takového jedince pokryjí náklady na dalších (přibližně) deset až patnáct nových kontraktů (to se samozřejmě odvíjí od konkrétní výše dosaženého prize-money úrokově zatíženého sportovce za sledované období). V případě hráčů typu Petry Kvitové, Lucie Šafářové, Tomáše Berdycha, Jiřího Nováka, či Radka Štěpánka, kteří svými sportovními výdělků přesahují hranici milionů dolarů, pak dochází k mimořádně lukrativní finanční návratnosti. Tyto získané finanční prostředky pak klub využívá pro výchovu dalších tenisových nadějí.

### **SLABÉ STRÁNKY (Weaknesses)**

Přestože je prostějovský tenisový klub nejprestižnější tenisovou institucí v rámci ČR, i zde se dají identifikovat jisté rezervy a nedostatky. Mezi ně můžeme zařadit například velikost a rozsah areálu, který se tísní na poměrně malém prostranství a často tak neodpovídá hráčské kapacitě. Vzhledem k zastavěnosti okolí areálu nelze tento rozšířit. Za negativum klubu se dá rovněž považovat jeho geografické umístění v rámci ČR, neboť město Prostějov nepatří k aglomeracím, do kterých by se byli všichni tenisté se svými rodinami ochotni přestěhovat. Vzhledem k vysoké úrovni hráčů a jejich psychickému vypětí je absence sportovního psychologa velkým negativem.

### **PŘÍLEŽITOSTI (Opportunities)**

Již zmiňovaný omezený rozsah areálu výrazně brání další výstavbě materiálně-technického zázemí. Příležitost však lze spatřovat ve výstavbě nových tenisových dvorců v dosažitelné vzdálenosti, což by značně vylepšilo možnosti tréninků a pořádání dalších akcí.

Klub sice pořádá řadu významných tenisových akcí, avšak chybí zde zastoupení ženského profesionálního turnaje. Pořádání turnaje v rámci WTA (popřípadě ITF) by rovněž přispělo k propagaci klubu a talentované juniorky by mohly mít příležitost účasti formou využití volných karet.

Přestože má klub velmi slibnou výchozí pozici z hlediska finančního zajištění, vždy je vhodné získávat další nové kontakty zdroje případného budoucího financování. Vzhledem k velmi efektivnímu PR unvitř klubu zde lze předpokládat, že této příležitosti bude využito.

Získávání nových talentů je pro každý klub příslibem k pozvednutí obecné kvality, pro ten prostějovský výše uvedené platí obzvláště, neboť je na hráčské kvalitě postavena celá klubová filozofie. Manažeři klubu ve spolupráci s trenéry však tuto problematiku nepodceňují a intenzivně po nových talentech pátrají. I v tomto ohledu tak lze předpokládat dosažení cíle.

### **HROZBY (Threats)**

Jak již bylo uvedeno výše, klub si zakládá na špičkové úrovni svých hráčů, do kterých vkládá velké úsilí a také množství finančních prostředků. Lze tak dovodit, že pokles hráčské úrovně by pro klub představovala bezprostřední hrozbu v podobě nenávratnosti vložených investic a ztráty klubové prestiže. K tomuto stavu by mohlo dojít tím spíše s odchodem nejlepších trenérů a dalších specialistů do jiných klubů či k jednotlivým svěřencům (individuální coaching), kde se jim dostane lukrativnějších podmínek. Prakticky jedinou hrozbou z hlediska klubové konkurence v ČR, která by mohla způsobit odchod hráčů i trenérů, v současnosti představují pro prostějovský klub pražská tenisová centra, ustavena zejména v rámci klubů I. Č.L.T.K. Praha a TK Sparta Praha. U hráčů ve věku 12- 14 let, kteří dojíždí trénovat do Prostějova bez doprovodu a přespávají v ubytovně klubu, může mít negativní dopad na jejich výkonnost skutečnost, že po splnění tréninkových povinností zůstávají po zbylém čase téměř bez dohledu.

S ohledem na současnou ekonomickou situaci nejen v ČR není zcela vyloučena ekonomická stagnace nebo úpadek velkých obchodních společností, na což by mohl ve svém důsledku doplatit i samotný prostějovský klub, pro nějž by to představovalo pravděpodobně značnou finanční újmu.

### 3.4.2 Aplikace SWOT analýzy na TK SK Zlín

| <b><u>SWOT Analýza</u></b> |  |   |
|----------------------------|--|---|
| POMOCNÉ (dosažení cíle)    |  | ŠKODLIVÉ (dosažení cíle)  |
| STRENGTHS                  |  | WEAKNESSES  |
| VNITŘNÍ PŮVOD (klub)       | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rozloha areálu</li> <li>➤ Kvalitní trenérská základna</li> <li>➤ Krytá tenisová hala</li> <li>➤ Povrchová variabilita</li> <li>➤ Finanční východisko</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nízký počet významných tenisových akcí</li> <li>➤ Nedostatek vrcholových hráčů</li> <li>➤ Nedostatek kvalifikovaných specialistů</li> <li>➤ Absence rehabilitačních prostor a celodenního občerstvení</li> </ul> |
|                            | OPPORTUNITIES  | THREATS   |
| VNĚJŠÍ PŮVOD (prostředí)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Možnosti výstavby</li> <li>➤ Angažování nových specialistů</li> <li>➤ Získání nových pořadatelských povolení</li> <li>➤ Získání nových talentů</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Přírodní podmínky</li> <li>➤ Odchod nejlepších odchovanců</li> <li>➤ Ztráta sponzorů</li> </ul>  |

**Tab. 3.3: Aplikace SWOT analýzy na TK SK Zlín<sup>45</sup>**

Pro aplikaci SWOT analýzy (viz. tab. 3.3) byl dalším zkoumaným subjektem TK SK Zlín. K provedení analýzy bylo využito získaných informací od prezidenta klubu, pana Mgr. Milana Kaluse a šéftrenéra klubu, pana Mgr. Jana Macharáčka.

Původní **tenisový klub Zlín** vznikl v roce 1923. Od té doby prošel řadou velkých změn a z původního stanoviště se přemístil do sportovního areálu Vršava. Klub má svou tradici a

<sup>45</sup> Zdroj: vlastní šetření



vychoval i špičkové hráče<sup>46</sup>. Současný tenisový klub po stránce legislativní tvoří tři samostatné subjekty, kterými současný management klubu řeší organizaci činností. Jsou jimi:

- Tenisový klub SK Zlín<sup>47</sup>,
- SK – Tenisový klub Zlín s.r.o., a
- Tenis Vršava s.r.o.

*Tenisový klub SK Zlín* je samostatnou právnickou osobou na bázi občanského sdružení. Organizuje a zajišťuje činnost v tenisovém sportu. Hlavním úkolem klubu je vytvářet ekonomické a materiální předpoklady pro činnost tenisového klubu. Finanční hodnota majetku klubu činí kolem 12 mil. korun (z toho 9,5 milionů činí vlastní kapitál).

*SK – Tenisový klub s.r.o.*, představuje obchodní společnost založenou v roce 2000 výše uvedeným klubem za účelem rozvoje podnikatelských aktivit tenisového klubu, jejichž zisk je použit pro rozvoj tenisového klubu. Díky těmto aktivitám management mohl vybudovat nové sociální zařízení, bufet, terasu a celkově vylepšit zázemí klubu, které bylo v havarijním stavu.

*Tenis Vršava s.r.o.*, doplňuje organizační strukturu tenisového klubu. Tato společnost vznikla s cílem vybudování kryté tenisové haly se dvěma tenisovými dvorci, což se podařilo v roce 1997. Jelikož byl zájem o hru v hale byl velký, rozhodl se management Tenis Vršava s.r.o. vybudovat druhé křídlo kryté haly. Za pomoci sponzorů a města bylo druhé křídlo v roce 2001 dáno do používání.

### **SILNÉ STRÁNKY (strenghts)**

Tenisový areál tvoří tenisová hala se 4 dvorci, 15 antukových venkovních dvorců, 4 dvorce s umělým povrchem a 2 pálkové dvorce s umělým povrchem. Rozlohou se řadí tento areál k největším v rámci ČR, což lze jistě považovat za pozitivum. Klub navíc disponuje krásnou dvoukřídlovou krytou halou, která je velmi vytížená a umožňuje celoroční provoz areálu. K tomuto přispívají i čtyři nedávno vybudované venkovní dvorce s umělým povrchem, na kterých se dá hrát celoročně, pokud to klimatické podmínky dovolí. Z těchto uvedených skutečností těží zejména tenisová mládež, které jsou tak v tomto ohledu umožněny podmínky pro přípravu za každého počasí.

---

<sup>46</sup> Tak např. do 17 let vychovával bývalého vynikajícího hráče a reprezentanta Jiřího Nováka.

<sup>47</sup> Oficiální webové stránky viz.: <http://www.tkskzlin.cz/>

Za pozitivum lze označit kvalifikovaný trenérský personál, který se snaží držet krok s moderními tenisovými trendy a důsledně dbá na precizní tenisový výcvik mládeže.

Vzhledem k velkému množství podnikatelských subjektů ve Zlíně a okolí se managementu klubu daří získávat finanční zdroje formou sponzorských darů na pokrývání potřeb tenisového klubu. Tato situace je prozatím stabilní.

### **SLABÉ STRÁNKY (Weaknesses)**

S přihlédnutím k velikosti areálu a tím determinovaným možnostem je za slabou stránku považováno pořádání malého počtu významnějších tenisových akcí. V posledních letech management klubu sice pravidelně pořádá mezinárodní turnaj žen ITF, což je sice bezesporu motivací pro mladé perspektivní hráčky, ale mělo by být zařazeno do plánu turnajů více podobných akcí pro mládež.

S ohledem na možnosti a výhody klubu lze konstatovat, že výkonnostní mladí hráči nedosahují takové úrovně, jaké by se dalo očekávat. V současné době klub v rámci mládežnických kategorií eviduje 2-3 hráče, kteří jsou schopni vzdorovat mezinárodní konkurenci. Tato skutečnost se však pravděpodobně nedá zcela vyčítat pracovníkům z řad trenérů, neboť ti jsou tenisovou veřejností považováni za zkušené odborníky (o čemž svědčí i fakt, že v rámci klubu každoročně probíhají různá školení trenérů, kde v roli školitelů působí právě zlíňští trenéři).

Zlínský TK v současné době stále postrádá existenci rehabilitačních prostor, což s ohledem na množství hráčů, disponibilních finančních prostředků a dnešní moderní tenisový trend, který se vyznačuje abnormálně vysokou zátěží na lidský organismus, nelze hodnotit jinak než jako negativum. Klub v současné době spolupracuje s rehabilitačním střediskem Sponte Sua ve Zlíně, které však není součástí tenisového areálu. Rovněž schází možnost občerstvení po celou dobu provozních hodin areálu.

### **PŘÍLEŽITOSTI (Opportunities)**

Zdejší tenisový areál je součástí komplexu sportovního areálu Vršava, který stále skýtá rezervy co do rozšíření. Tohoto faktu by mohl využít i management zlínského TK SK, a

zdokonalit tak své materiálně-technické zázemí. Současná situace týkající těchto potenciálních úprav je ve fázi jednání. Na základě dotazování šéftrenéra bylo zjištěno, že klub trpí nedostatečným množstvím specialistů spojených s výchovou mládeže a rád by do budoucna angažoval profesionálního kondičního trenéra, vytvořil pozici pro hlavního trenéra k dětem do 10 let a sportovně technického pracovníka.

Jako příležitost lze považovat i možnost získání licencí pro případné pořádání turnajů vyšší úrovně (ať již z hlediska vnitrostátního, tak mezinárodního).

Pátrání po nových talentech je všeobecným zájmem všech tenisových institucí, zaměřujících se na práci s mládeží. I zlínský TK se stále rozhlíží po dalších možnostech přilákání mladých nadějí.

### **HROZBY (Threads)**

Venkovní tenisové dvorce jsou sice alokovány do hezkého přírodního prostanství, nicméně doplácí na divoké povětrnostní podmínky, jelikož se nacházejí ve větrném koridoru, kde často i menší vítr způsobuje značné znepríjemnění herních podmínek. Tuto hrozbu možná není třeba považovat za stěžejní s ohledem na samotnou ekonomickou existenci klubu, avšak její velkou nevýhodou je to, že je pouze stěží odstranitelná.

Z pohledu výchovy tenisové mládeže může být spatřována potenciální hrozba v případném odchodu nejtalentovanějších odchovaných jedinců do prestižnějších tenisových středisek (viz. např. TK AGROFERT Prostějov), čemuž se dá rovněž těžko reálně zamezit.

Netřeba příliš zdůrazňovat, že odchod sponzorů představuje bezprostřední hrozbu pro každou ekonomicky závislou instituci. Jinak tomu není ani u zlínského tenisového klubu.

### 3.4.3 Aplikace SWOT analýzy na TJ Jiskra Otrokovice

| <b><u>SWOT Analýza</u></b>      |  |   |
|---------------------------------|--|---|
|                                 | <b>POMOCNÉ (dosažení cíle)</b>   | <b>ŠKODLIVÉ (dosažení cíle)</b>   |
|                                 | <b>STRENGTHS</b>   | <b>WEAKNESSES</b>   |
| <b>VNITŘNÍ PŮVOD (klub)</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ příjemné prostředí</li> <li>➤ kvalita dvorců</li> <li>➤ nabídka tenisových škol pro děti</li> <li>➤ nabídka lekcí tenisu pro dospělé</li> <li>➤ nízká finanční náročnost (členské příspěvky, pronájem dvorců, atd.)</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ nedostatek kvalitních trenérů a jiných kvalifikovaných specialistů</li> <li>➤ absence rehabilitačních prostor a celodenního občerstvení v provozních hodinách areálu</li> <li>➤ nedostatek sponzorů</li> <li>➤ absence vlastní tenisové haly</li> <li>➤ nedostatek brigádníků pro případné klubové akce</li> </ul> |
|                                 | <b>OPPORTUNITIES</b>   | <b>THREATS</b>  |
| <b>VNĚJŠÍ PŮVOD (prostředí)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ rozšíření volnočasových aktivit dětí</li> <li>➤ rozšíření trenérské základny</li> <li>➤ získání většího zájmu o tenis</li> <li>➤ sportovní i společenské využití</li> <li>➤ podpora dobrovolnictví</li> <li>➤ získávání finančních zdrojů z EU</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ nedostatek zájmu ze strany sponzorů</li> <li>➤ nepříznivá politicko-ekonomická situace uvnitř státu (potažmo ve světě)</li> <li>➤ preference zájmů a priority mladých lidí a rodin</li> <li>➤ ostatní sporty</li> </ul>  |

**Tab. 3.4: Aplikace SWOT analýzy na TJ Jiskra Otrokovice<sup>48</sup>**

Pro aplikaci SWOT analýzy (viz. tab. 3.4) byl vybrán regionální tenisový klub TJ Jiskra Otrokovice, který je bezesporu nejmenší ze tří uvedených klubů. Přesto se snaží pod vedením hlavního trenéra rovněž o výchovu mladých perspektivních tenistů. Klubová strategie je

<sup>48</sup> Zdroj: vlastní šetření

zaměřena na rekreační i závodní tenis. K provedení analýzy byly využity informace získané od šéftrenéra klubu a nejmenovaného člena organizačního výboru.

### **SILNÉ STRÁNKY (Strenghts)**

Klub disponuje dlouholetými členy, kteří znají vývoj klubu, prožili v něm mnoho let a nyní pracují ve výboru na dobrovolnické bázi. Všichni tito lidé mají kladný vztah ke klubu a vykonávají svou práci se zájmem a dobrým úmyslem. Tím vytváří přátelské prostředí i pro ostatní. Tvoří tzv. „velkou tenisovou rodinu“, která podporuje a sleduje mladší členy v jejich tenisovém snažení.

V klubu je snaha o omlazování členské základny. Na základě pořádání tenisových školiček však tenis často zaujme i rodiče některých dětí. Reklamní činnost v podobě upoutávek a jiné propagace probíhá na internetových stránkách klubu, na nástěnkách, prostřednictvím regionálních médií či formou náborů v blízkých základních školách.

Značným kladem tenisového areálu v Otrokovicích je jeho umístění do příjemného přírodního prostředí obklopeného zelení. Téměř v bezprostřední blízkosti areálu se nachází městské koupaliště či vodní nádrž a rekreační oblast Štěrkoviště; využití těchto lokalit pak např. nabízí možnost, jak zpestřit program pro děti v rámci pořádání letních tenisových kempů.

Za zmínku rovněž stojí nedávná rekonstrukce dvorců, jejíž zásluhou došlo skutečně k výraznému zlepšení jejich stavu. Vzhledem k tomu, že se nejedná o sportovní instituci s nikterak dominantním postavením, nemůže si klub dovolit aplikovat příliš razantní cenovou politiku, což se samozřejmě odrazí v relativně příznivých cenových relacích pro širší veřejnost.

### **SLABÉ STRÁNKY (Weaknesses)**

Objektivním úskalím klubu je nedostatek kvalitních trenérů a jiných kvalifikovaných pracovníků. Trenérská základna v klubu je relativně hodně mladá, což přináší jisté výhody (např. v podobě pracovního nasazení a vynalézavosti) i nevýhody (např. nedostatek zkušeností). V současnosti drtivou většinu trenérské činnosti (jak z hlediska organizačního tak samotné tréninkové přípravy a výchovy mládeže) provádí šéftrenér klubu, který je však stále

ještě aktivním hráčem na poměrně vysoké úrovni v rámci celostátního měřítka, což s sebou nese pozitivum v podobě bezprostředního kontaktu se současným tenisovým děním, avšak stejně tak negativum, spočívající v přílišné časové vyčerpání, která je v rozporu s ideálními představami o zastávání šéftrenérské funkce na plný úvazek. Ostatní trenéři zde fungují na základě dohod jako brigádníci, což se z dlouhodobého hlediska nejeví jako ideální. Proto do budoucna spatřuji příležitost klubu v podobě rozšíření trenérské základny o jedince, kteří mají zájem o trvalou práci s mládeží a rovněž k výkonu takovéto práce mají odpovídající předpoklady.

Dalším klíčovým úskalím (kterým trpí většina sportovních institucí v ČR) je nedostatek sponzorů. Klub pravidelně pořádá tzv. „turnaj osobností“ pod záštitou společnosti Barum Continental s.r.o., na kterém se schází známé osobnosti v rámci regionu - podnikatelé, sportovci, herci aj. Nechybí zde ani regionální média. Podobné akce skýtají značnou příležitost pro klub získávat případné nové kontakty a sponzory. Rozšiřování kapitálu je stěžejním aspektem každé ekonomicky fungující instituce – obzvláště pak těch rozvojových. Proto by zejména organizace podobných akcí společenského charakteru či rozšiřování povědomí o klubu prostřednictvím médií mohlo klubu z tohoto hlediska pomoci.

Klub trpí rovněž absencí vlastní tenisové haly, která by zajistila dostatečnou platformu tréninkových hodin v zimních měsících a v neposlední řadě také finance získané z pronájmu hodin nadbytečných. Klub však v současné době nemá na pořízení vlastní kvalitní tenisové haly dostatek finančních prostředků.

Také nevyužití místností ve vedlejších částech tenisové budovy, kde má nyní klubovnu lyžařský oddíl, lze oprávněně spatřovat jako slabinu. Klub by mohl využít tyto prostory k činnostem rehabilitačního charakteru, tedy např. vybudováním malé posilovny, vířivky či angažováním maséra, nebo jiného specializovaného fyzioterapeuta.

Další problém, spočívající v nedostatku dobrovolníků při pořádání turnajů či úpravách areálu, je řešen přetěžováním správců a využíváním výpomoci jednotlivých členů výboru.

## **PŘÍLEŽITOSTI (Opportunities)**

Zabránit dětem, aby netrávily volný čas pasivně, naučily se sportovat a ještě trávily čas v přírodě a příjemném prostředí tenisového areálu. To je především úkolem vhodné propagace směrem k dětem a rodičům, kteří pak přihlásí své dítě do tenisové školy. Většina rodičů podobu tréninkové jednotky sleduje svoje dítě a jeho tenisové pokroky. Bylo by vhodné, podpořit zájem rodičů o společné sportování s dětmi umožněním vstupu na kurty za zvýhodněnou cenu, aby chodili spolu s dětmi hrát ve dnech, kdy nemají hodiny výuky v tenisové škole. Tím se rodiče často začlení do klubu, kde najdou nejen sportovní, ale i společenské vyžití. Navíc tráví čas se svými dětmi a v jejich zájmu by mohli být následně přístupní i k podpoře činnosti klubu dle svých možností. V rámci rozšíření areálu, výstavby tenisové haly aj. investičních akcí je rovněž záhodno pravidelně monitorovat dostupné možnosti dotací z EU na podporu sportu.

## **HROZBY (Threats)**

Nepříznivá politicko-ekonomická situace v rámci konkrétního státu má zpravidla praktický dopad na veškeré ekonomicky aktivní instituce, přičemž tenisové kluby nejsou výjimkou z tohoto pravidla. Na základě odborných studií<sup>49</sup> lze konstatovat, že Česká republika na tom v porovnání s ostatními evropskými zeměmi není v posledních letech nejhůře – přesto však evidentně nelze hovořit o „ideálním stavu“. Faktor podobně globálního charakteru pochopitelně ovlivňuje řadu souvisejících aspektů, z nichž se pro případ rozvoje tenisových klubů a dalších institucí jeví jako stěžejní již zmiňovaný potencionální nedostatečný zájem ze strany sponzorů. Za takového nepříznivého stavu jsou kluby nuceny podstupovat jistá restriktivní opatření a dochází tak k útlumu rozvoje sportu.

Tak jako v každém jiném relevantním tržním prostředí dochází rovněž na pomyslném trhu sportu ke střetu jednotlivých subjektů s konkurencí. V našem případě se pak budeme bavit o konkurenci v podobě jiných tenisových klubů, ale zejména jiných sportovních odvětví. Často rodiče přihlásí dítě raději např. do fotbalu, kde jsou náklady objektivně podstatně nižší, než u tenisu. Aby byly menší tenisové kluby schopny této konkurenci čelit, je třeba pořádat stále více náborů dětí za účelem přilákání většího počtu zájemců.

---

<sup>49</sup> Viz. např. EIU Democracy index 2010, dostupný též z:  
[http://graphics.eiu.com/PDF/Democracy\\_Index\\_2010\\_web.pdf/](http://graphics.eiu.com/PDF/Democracy_Index_2010_web.pdf/)

## 4 ANALÝZA ZÍSKANÝCH DAT

Přestože nás statistiky informují o tom, že dětem schází pohyb, provedeným šetřením na základní škole ZŠ Mánesova v Otrokovicích bylo zjištěno, že dotazované děti mají ve velké míře o sport zájem a mnohé by se tenis chtěly učit hrát. Z celkově dotázaných 319 dětí takto odpovědělo 85 dětí, což je více jak čtvrtina. To svědčí o popularitě tenisu i u tak malých dětí. Situace je však taková, že tenisové školy již nejsou zdarma (dříve tomu tak bylo) a rodiče při samotném rozhodování, jakému sportu se jejich dítě bude věnovat, zohlední ekonomický dopad na rodinné finance. Jelikož je všeobecně známo, že tenis patří mezi nákladnější sporty, často padne rozhodnutí na levnější variantu sportu - ve většině případů kolektivního.

I za těchto okolností se v tenisových klubech relativně daří naplňovat stále nové ročníky tenisové školy a mnohdy ani kapacita volných míst nestačí. Současným moderním trendem výchovy malých tenistů v klubech je zřizování skupinek minitenisu, baby tenisu a kempů v rámci tenisových škol, které jsou však placenou službou. Tenisové kluby poskytují materiálně-technické zázemí a trenéry. Cílem práce tenisových škol je naučit děti základům tenisu, ale také rozpoznat u některých jedinců talent k tomuto sportu. Získávání a práce s těmito talenty představuje příležitost prakticky pro všechny kluby, které se orientují na práci s mládeží.

Český tenisový svaz a jeho oblastní svazy řídí 1147 klubů, což je poměrně velký počet, na relativně malé území ČR.

Všechny děti u tenisu nezůstávají. Často se u nich mění zájmy a některé se nedokáží disciplinovaně zapojit, respektive pokračovat v tenisové přípravě. Pro všechny zainteresované strany je pak vhodnější variantou, když dítě řady malých tenistů opustí a klubový management podporuje pouze perspektivní jedince.

V neposlední řadě je rovněž třeba zmínit specifickou roli zákonných zástupců (tedy zpravidla rodičů), jejichž angažovanost a osobní postoj vůči tenisu má značný dopad na celý proces výchovy mladého tenisty. Nepříznivé sociální klima uvnitř rodiny, nedostatečný či naopak přemrštěný zájem o pozitivní výsledky tenisové práce svých dětí či sužující ekonomická situace – to všechno jsou elementární faktory již dopředu signalizující neúspěch.

V českých tenisových klubech se v současné době sportovně realizuje 5936 závodních tenistů mládežnických kategorií. Nejlepší z těchto hráčů jsou sledováni a potažmo zařazováni do



příslušných tréninkových středisek mládeže (TSM, SVS, NTC). TSM a SVS tenisu je zřízeno pouze v jednom ze sledovaných klubů a sice v TK AGROFERT Prostějov, jehož marketingová strategie toho dokáže také náležitě využít v propagaci hráčských podmínek při jednání o přestupech nadějných hráčů do klubu. Zřízení SVS v Prostějově bylo administrativní nutností, neboť klub soustřeďuje (až na výjimky) nejlepší hráče všech věkových kategorií na Moravě. Tito hráči jsou vychováváni k vrcholovému sportu a tudíž mají veškeré podmínky k budování profesionální sportovní kariéry. Ve Zlíně v minulosti po určitou dobu TSM fungovalo, avšak v posledních letech klub nesplňuje kritéria pro jeho zřízení.

Ekonomické prostředí si vynutilo přítomnost managementu a marketingu ve sportu, tedy i v tenise. Přestože je mládežnický tenis financován částečně ze státní pokladny, bez dotací od sponzorů se neobejde. Jednotlivé tenisové kluby využívají v různé míře marketingové strategie ve své činnosti, aby pokryly veškeré náklady spojené s výchovou mladých hráčů. Stává se však ojediněle, že sponzor má následně tendenci zasahovat do sportovního procesu. Proto je věcí manažerů, aby si smluvně zajistili podmínky poskytování finančních prostředků a spolupráce.




Soutěžní trend je v současné komerční době nastaven velmi nekompromisně, proto se obchod s hráči stává zcela běžnou záležitostí, která každým rokem eviduje větší čísla. Klíčovým aspektem v rámci stabilizace chodu klubu (ostatně stejně jako každé ekonomicky závislé instituce) je udržení stávajících sponzorů a partnerů, včetně snahy o získávání nových

Cíle jednotlivých uvedených klubů vychovávajících tenisovou mládež jsou přiměřené jejich možnostem a snaží se o stálé zlepšování. V případě TK AGROFERT Prostějov je však situace s jejich výchovou poněkud odlišná od ostatních dvou sledovaných klubů. Je to dáno dominantním postavením Prostějova na „tenisovém trhu“, což se projevuje například tím, že do klubu často přicházejí již „hotoví hráči“, kteří ve svých domáckých klubech postrádají adekvátní kvalitu tréninkového procesu vzhledem ke své výkonnosti a chtějí ji tak katapultovat v novém, vrcholovém prostředí. Návratnost investic do vybraných hráčů si prostějovský klub zajišťuje exkluzivními smlouvami, což se v jiných klubech téměř nepraktikuje.

## 5 SHRNUÍ, NÁZORY A DOPORUČENÍ

V rámci šetření byly zjištěny rozdíly v činnosti sledovaných klubů, které se týkají výchovy mládeže a pro přehlednost byly seříděny do tabulky 5.1:

**Tab. 5.1: Souhrnná komparace vybraných tenisových klubů<sup>50</sup>**

|   |   |   |
|---|---|---|
|                                      |    |                                  |
| <b>Zaměření:</b> vrcholový tenis, výchova budoucích profesionálů  | <b>Zaměření:</b> výkonnostní tenis  | <b>Zaměření:</b> výkonnostní tenis  |
| <b>Míra rekreačního tenisu:</b> nízká   | <b>Míra rekreačního tenisu:</b> středně vysoká  | <b>Míra rekreačního tenisu:</b> vysoká  |
| <b>Personál:</b> odbornost v rámci všech sportovně-pracovních funkcích  | <b>Personál:</b> odbornost v rámci tenisových trenérů → nedostatek  | <b>Personál:</b> odbornost v rámci tenisových trenérů → velmi výrazný nedostatek                                    |
| <b>Řídící management:</b> odborný, specializovaný   | <b>Řídící management:</b> placené manažerské funkce v rámci výboru  | <b>Řídící management:</b> dobrovolná báze řízení klubu  |
| <b>Tenisová škola:</b> zřízeno  | <b>Tenisová škola:</b> zřízeno  | <b>Tenisová škola:</b> zřízeno  |
| <b>TSM, SVS, NTC</b> → ano  | <b>TSM, SVS, NTC</b> → ne   | <b>TSM, SVS, NTC</b> → ne   |
| <b>Pořádání turnajů</b> → ano (junioři i dospělí), prestižní mezinárodní úroveň                                       | <b>Pořádání turnajů</b> → ano, (junioři i dospělí), spíše celostátní úroveň   | <b>Pořádání turnajů</b> → ano, výhradně celostátní úroveň   |
| <b>Finanční krytí</b> → výborné   | <b>Finanční krytí</b> → velmi dobré   | <b>Finanční krytí</b> → téměř neuspokojivé (nedostatek sponzorů)  |
| <b>Tréninkové postupy:</b> Aplikace moderních postupů (včetně kondiční přípravy) → zkušení specialisté                | <b>Tréninkové postupy:</b> Aplikace moderních postupů → rezervy z hlediska kondiční přípravy (absence specialistů)          | <b>Tréninkové postupy:</b> Aplikace obecné tenisové metodiky → rezervy v systematice tréninkové jednotky            |
| <b>Kondiční příprava:</b> Pravidelná v rámci klubu (dostatečné)   | <b>Kondiční příprava:</b> formou výjezdních soustředění, spolupráce se Sponte Sua, s.r.o.                                   | <b>Kondiční příprava:</b> formou výjezdních soustředění   |
| <b>Materiálně-technické zázemí:</b> Špičkové (kvalita dvorců, masáže, bazén, posilovna)                               | <b>Materiálně-technické zázemí:</b> velmi dobré (ve fázi výstavby), rehabilitační služby v rámci samofinancování mimo areál | <b>Materiálně-technické zázemí:</b> uspokojivé (v jednání), rehabilitační služby v rámci samofinancování mimo areál |
| <b>Využívání marketingové komunikace:</b> výrazné, za účelem propagace klubové prestiže a služeb → mezinárodní rozsah | <b>Využívání marketingové komunikace:</b> Adekvátní, za účelem propagace klubu → celostátní rozsah                          | <b>Využívání marketingové komunikace:</b> Marginální, zejména za účelem náborů dětí do tenisových škol → rezervy    |

<sup>50</sup> Zdroj: vlastní šetření

### **Shrňeme-li zjiřtěné informace, dojdeme k následujícím závěřům:**

I přes nepříznivou ekonomickou situaci zůstává tenis sportem, který neshledává úbytek příznivců. V tržním hospodářství managementy tenisových klubů vyvíjí značné úsilí, aby zajistily potřebné finance pro svoji činnost, zvláště věnují-li se výchově mládeže. Tato činnost je finančně nákladná a její výsledky se dostávají až po letech práce.

TK AGROFERT Prostějov, který se vymyká průměru v ČR, má oproti dalším dvěma sledovaným klubům podstatně propracovanější PR, což je důsledkem výkonného a zkušeného managementu. Jak bylo uvedeno, TK AGROFERT Prostějov se specializuje na výchovu profesionálních tenistů. Na základě vlastních zkušeností mohu posoudit, že velkou výhodou pramenící z členské příslušnosti klubu TK AGROFERT Prostějov je odborný dohled z řad zkušených trenérů, nepřetržitý kontakt s nejlepšími hráči a s tím spojená možnost bezproblémového sparingu na úrovni všech věkových kategorií a v neposlední řadě rovněž také dostupné materiálně-technické zázemí na mezinárodní úrovni, jenž umožňuje každému klubovému hráči věnovat se tenisu skutečně naplno. Ztráta výkonnosti představuje bezprostřední hrozbu z hlediska hráčského vývoje, potažmo návratnosti investovaných financí klubu. Co však při výchově vrcholových tenistů postrádám je systematická kooperace sportovních psychologů s hráči. Domnívám se, že tato oblast je managementem podceňována.

Kluboví hráči jsou v důsledku náročné tréninkové zátěže zpravidla nuceni upravit celý svůj životní styl – často dochází i ke stěhování rodin z místa jejich trvalého bydliště do Prostějova, v čemž je jim klubový management nápomocný při hledání bydlení. K realizaci sportovních ambicí slouží hráčům špičkový tým manažerů, trenérů a technických pracovníků.

Jak již bylo uvedeno, obchodování s hráči (nejen) v tenisu je v dnešní době zcela běžnou záležitostí. Kluby posilují svá družstva, aby si tak zajistily určitou soutěžní prestiž a tenis se tak stal v místě klubového působení populárnějším a schopnějším přilákat další zájemce. Tímto rovněž posilují svou výchozí pozici pro případná jednání s potenciálními sponzory. Obchod s hráči je především důsledkem působení ekonomického a marketingového tlaku na sportovní instituce. Z tohoto pohledu je pochopitelné, že většina klubů je do určité míry nucena přizpůsobit se nastolenému trendu.

Ve všech třech sledovaných tenisových klubech intenzivně pracují s dětmi a mládeží. Při TK AGROFERT Prostějov bylo zřídno TSM, SVS a NTC, kde je finanční podpora rovněž ze strany státu. Lze shrnout, že snahou tenistů zařazených do TSM je získání takové sportovní

úrovně, která by jim pomohla k následnému zařazení do SVS a získání exkluzivních podmínek pro svou tenisovou kariéru. Negativem je však následný tlak ze strany poskytovatele financí vyplývající z očekávaných výsledků.

Trenérské obsazení je adekvátní v Prostějově co do kvalifikace i počtu. V případě Otrokovic a Zlína lze na základě výzkumného šetření (viz. příloha č. 2 a 3) usoudit, že je zde potřeba angažovat až tři zkušené trenéry a specialisty. V Otrokovících je toto odvislé od ekonomických možností klubu. Tenisový klub SK Zlín disponuje kvalitními zkušenými trenéry, avšak nemá jich rovněž dostatek k tomu, aby uspokojivě pokryl veškeré potřeby zájemců o výuku tenisu. Proto má management klubu v současné době zájem angažovat trenérské posily z řad vyškolených trenérů, nejlépe bývalých vrcholových hráčů a rozšířit tak trenérskou základnu, za pomoci které by klub mohl lépe dosáhnout podpory a rozvoje závodního tenisu. Angažování těchto pracovníků lze považovat za jednu z nejzásadnějších záležitostí v rámci problematiky moderní výchovy mládeže.

Ve Zlíně jsou již několik let organizována školení trenérů třetí třídy, kdy mezi školící personál patří i stávající trenéři TK SK Zlín, kteří sledují a uplatňují v praxi stále nové poznatky z moderní tenisové metodiky. Osobně vidím pozitivum tohoto klubu v tom, že trenéři zde přikládají velkou váhu práci s malými dětmi na úrovni mini a baby tenisu, přičemž je tato práce managementem podporována.

Kvalita materiálně-technického zázemí je ve Zlíně slušná, v Otrokovících balancuje spíše na hranici uspokojení. TK SK Zlín, je právě ve fázi plánované výstavby rozšíření společenského zázemí a tribun. V Otrokovících jsou značné rezervy ve využití tenisové budovy, jejíž prostory by mohly sloužit členům klubu ve formě rehabilitačního centra či tenisového servisu.

V případě TJ Jiskra Otrokovice se v rámci srovnávaných klubů jedná bezesporu o klub nejmenší, mající spíše regionální tenisový význam. Klubová strategie je zde orientována jak na rekreační, tak na závodní tenis a hlavně na podchycení zájmu o tenis u malých dětí. Klub nemá finanční prostředky ani zázemí k výchově vrcholových sportovců – může však dát začínajícím tenistům potřebné tenisové základy a ve spolupráci s jejich rodiči je připravit na aktivní tenisovou kariéru. Otrokovický klub má dle mého názoru potenciál vychovávat perspektivní mladé hráče vzhledem ke tradici klubu, nadšenému vedení a stálému přílivu talentovaných dětí jejichž počet každoročně narůstá.

V rámci kategorie baby tenisu a mini tenisu lze dojít k následujícím závěrům:

Jde o velmi malé děti, které získávají první zkušenosti s tenisem a mají se hrou především bavit. Jedná se o kategorii dětí ve věkovém rozmezí 6-9 let a tyto děti mezi sebou již soutěží na sérii turnajů po celé České republice. Uvědomělý rodič vyčká na první soutěžní úspěchy svého potomka až do pozdějších věkových kategorií, kde bude získávání titulů již opodstatněnější. Problematika vytváření přílišného tlaku na hráče (ať již ze strany klubu, či rodičů) již od nejmladších věkových kategorií představuje podle mého názoru jedno z velkých úskalí v oblasti výchovy tenisové mládeže.

**Na základě zjištěných skutečností jsou níže uvedena doporučení, která z mého pohledu mohou pomoci ke zvýšení tenisové úrovně v jednotlivých klubech.**

### **Doporučení**

- 1) Za účelem propagace klubu a tenisu** doporučuji, aby TK SK Zlín a TJ Jiskra Otrokovice využíval marketingové komunikace ve větší míře. Mám na mysli především využití médií - regionálního tisku, rozhlasu a televize.
- 2) Pro zvýšení image klubu** považuji za vhodné pořádání celostátních turnajů mládeže vyšších kategorií v klubu TJ Jiskra Otrokovice a pořádání více turnajů mládeže nejvyšší kategorie v rámci ČR, včetně zařazení turnajů žáků nebo dorostu na mezinárodní úrovni v TK SK Zlín. V tomtéž klubu bych doporučoval zjistit možnosti a alternativy k možnému jednání o znovuzřízení TSM.
- 3) Pro rozvoj organizace** doporučuji ve všech porovnávaných klubech sledování možností dotací pro z EU a vytváření projektů, které EU podporuje.
- 4) Zvýšení kvality výchovného personálu** ve Zlíně a Otrokovicích je třeba dosáhnout angažováním kvalifikovaných trenérů, sportovních specialistů a doškolováním stávajících zaměstnanců. V Prostějově navrhuji zajistit trvalou spolupráci sportovních psychologů s hráči.

- 5) Zvýšení kvality tréninkového procesu** mimo jiné závisí také na zařazení pravidelných kondicí vč. rehabilitace ve zlínském a otrokovickém tenisovém klubu, což přímo souvisí se zřízením regeneračních prostor v jednotlivých areálech. V TK SK Zlín je situaci možné vyřešit v rámci klubu. V TJ Jiskra Otrokovice doporučuji vyvolat jednání s TJ Jiskra a navrhnout řešení v přesunu klubovny lyžařského oddílu z tenisové budovy do budovy TJ Jiskra. V Otrokovicích v rámci zkvalitnění tréninkového procesu navíc doporučuji vyjednat navýšení hodin pro tenisový klub v zimním období v městské hale.
- 6) Pro zkvalitnění herní úrovně** doporučuji ve zlínském a otrokovickém klubu přísný výběr talentů a dětí zařazených do dotovaného výchovného procesu. Zároveň navrhuji jednání s managementy jiných klubů o vzájemné výpomoci při nedostatku hráčů na sestavení soutěžních týmů. Pokud jde o TK AGROFERT Prostějov, herní úroveň zde dosahuje špičkových kvalit, avšak další příležitost potenciálního rozvoje v této sféře lze spatřovat v angažování sportovního psychologa v rámci klubu či externí spolupráce.

## 6 ZÁVĚR

Téma bakalářské práce je mi velmi blízké, neboť se již od svých dětských let tenisu aktivně věnuji. Prošel jsem celým výchovným procesem se všemi jeho klady a zápory, přičemž jsem sedm let, jakožto člen TSM, SVS i NTC v Prostějově, reprezentoval ČR v mládežnických kategoriích. Teprve s odstupem času si uvědomuji, kolik výchova mladého sportovce vyžaduje úsilí od všech zúčastněných. Rovněž tak i finančních prostředků z rozpočtu rodiny, klubu či sponzorů. Velký vliv na vývoj každého perspektivního talentu má krom jiného bezesporu tenisový klub s jeho materiálně-technickým zázemím, odborný trenérský dohled a adekvátní sportovně-manažerské řízení.

Cílem práce bylo zjistit a porovnat jak fungují tenisové kluby se zaměřením na moderní postupy ve výchově mládeže a jak je v jejich práci zahrnuta manažerská a marketingová činnost. K tomuto zjišťování bylo v práci využito aplikace SWOT analýzy u tří vybraných tenisových klubů, dotazování trenérů i vlastních zkušeností z tenisového prostředí. Na základě srovnání (při zjištění rezerv) byly učiněny návrhy a doporučení k jejich odstranění.

Česká republika je považována za jednu z tenisových velmocí v celosvětovém měřítku, což do jisté míry vypovídá o tom, že kvalita práce s mládeží v rámci klubů a tréninkových středisek je efektivní.

## Seznam použité literatury

BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULÉŘ. **Management**. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

BOUČKOVÁ, Jana. **Marketing**. Praha: C.H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1

ČÁSLAVOVÁ, Eva. **Management a marketing sportu**. Praha: Olympia, 2009. 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.

DURDOVÁ, Irena. **Sportovní management**. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2002. 121 s. ISBN 80-248-0130-2.

DURDOVÁ, Irena. **Vybrané kapitoly z mezilidské komunikace**. Ostrava: VŠB–TU Ostrava, 2010. 100 s. ISBN 978-80-248-2164-1.

DURDOVÁ, Irena. **Vybrané kapitoly ze sociologie tělesné kultury**. Ostrava: VŠB–TU Ostrava, 1999. 59 s. ISBN 80-7078-691-4.

DURDOVÁ, Irena. **Základní aspekty sportovního marketingu**. Ostrava: VŠB–TU Ostrava, 2005. 84 s. ISBN 80-248-0827-7.

KOTLER, Philip & Kevin Lane KELLER. **Marketing management**. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

NOVOTNÝ, Jiří. a kol. **Sport v ekonomice**. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. 512 s. ISBN 978-80-7357-666-0.

PACUT, Miroslav a Miloš KOSÍK. **Smlouvy ve sportu**. Ostrava: VŠB–TU Ostrava, 2009. 72 s. ISBN 978-80-248-2004-0.

VÁGNER, Ivan. **Systém managementu**. 2. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007. 432 s. ISBN 978-80-210-4264-3.



## **Elektronické dokumenty a ostatní**

### **Sekundární literatura**

CHVÁTAL, Stanislav a František KREUZ. Velcí bílí muži. Praha: Olympia, 1984. 219 s.

ROKOSOVÁ, Blanka. 90 let Českého tenisového svazu. Praha: ČTS marketing s.r.o., 1996, 96 s.

### **Norma**

Stanovy Českého tenisového svazu o.s. (úplné znění) ze dne 19. února 2010 [online]. Praha: ČTS. Dostupné také z: [http://www.cztenis.cz/docs/stanovy\\_2010.pdf](http://www.cztenis.cz/docs/stanovy_2010.pdf)

### **Kvalifikační práce**

HRDÝ, Tomáš. Analýza tréninkového procesu v tréninkovém středisku mládeže v Jablonci nad Nisou [online]. Olomouc, 2011. Bakalářská práce. Univerzita Palackého v Olomouci, Fakulta tělesné kultury. Dostupné též z: <http://theses.cz/id/g13dhn/?furl=%2Fid%2Fg13dhn%2F;lang=sk>

### **Seznam internetových domén**

<http://www.cztenis.cz/>

<http://www.finance-management.cz/>

<http://www.graphics.eiu.com/>

<http://www.jiskra.otrokovice.cz/>

<http://www.olympic.cz/>

<http://www.tenis-otrokovice.wz.cz/>

<http://www.tenisovaextraliga.cz/>

<http://www.tkskzlin.cz/>

<http://www.tkagrofert.cz/>

## Seznam zkratk

|          |  |
|----------|--|
| a.s.     | - akciová společnost   |
| ASPV     | - Asociace „Sport pro všechny“   |
| ATP      | - Association of Tennis Professionals (Asociace tenisových profesionálů) |
| Č.L.T.K. | - Český Lawn Tennis Club   |
| ČOV      | - Český olympijský výbor   |
| ČR       | - Česká republika  |
| ČTS      | - Český tenisový svaz  |
| EU       | - European Union (evropská unie)   |
| ITF      | - International Tennis Federation (mezinárodní tenisová federace)        |
| JTS      | - Jihomoravský tenisový svaz   |
| KS       | - krajská soutěž   |
| MV ČR    | - Ministerstvo vnitra České republiky                                    |
| NTC      | - Národní tenisové centrum   |
| o.s.     | - občanské sdružení  |
| PR       | - Public Relations   |
| Sb.      | - Sbírky   |
| SK       | - sportovní klub   |
| s.r.o.   | - společnost s ručením omezeným  |
| SVS      | - Středisko vrcholového sportu   |
| TJ       | - Tělovýchovná jednota   |
| TK       | - tenisový klub  |
| TSM      | - Tréninkové středisko mládeže   |
| USA      | - United States of America (Spojené státy americké)                      |
| USTA     | - United States Tennis Association (Tenisová asociace spojených států)   |
| WTA      | - Women's Tennis Association (Ženská tenisová asociace)                  |
| ZŠ       | - Základní škola   |

## **Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č.121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití, mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě, dne 11. května 2012

.....

Miloslav Navrátil

## **Seznam příloh**

















Příloha č. 1 Soupiska extraligového družstva TK AGROFERT Prostějov 2011

Příloha č. 2 Dotazník (Mgr. Jan Macharáček)

Příloha č. 3 Dotazník (Stanislav Nebojsa)

Příloha č. 4 Fotografie

## Soupiska extraligového družstva TK AGROFERT Prostějov 2011

| MUŽI             |            |          |  |                |
|------------------|------------|----------|--|----------------|
| POŘADÍ V<br>TÝMU | PŘÍJMENÍ   | JMÉNO    | NÁRODNOST  | ATP<br>RANKING |
| 1.               | Berdych    | Tomáš    |    | 7              |
| 2.               | Mayer      | Florian  |    | 23             |
| 3.               | Seppi      | Andreas  |    | 38             |
| 4.               | Stakhovsky | Sergiy   |    | 62             |
| 5.               | Nieminen   | Jarkko   |    | 77             |
| 6.               | Lacko      | Lukáš    |    | 112            |
| 7.               | Pospíšil   | Václav   |  | 119            |
| 8.               | Hájek      | Jan      |  | 141            |
| 9.               | Pospíšil   | Jaroslav |  | 208            |
| 10.              | Veselý     | Jiří     |  | 602            |
| ŽENY             |            |          |  |                |
| POŘADÍ<br>V TÝMU | PŘÍJMENÍ   | JMÉNO    | NÁRODNOST  | WTA<br>RANKING |
| 1.               | Wozniacki  | Caroline |  | 1              |
| 2.               | Kvitová    | Petra    |  | 2              |
| 3.               | Hantuchová | Daniela  |  | 24             |
| 4.               | Šafářová   | Lucie    |  | 25             |
| 5.               | Cetkovská  | Petra    |  | 31             |
| 6.               | Krejčíková | Barbora  |  | 871            |

## DOTAZNÍK

Dotazovaný: Mgr. Jan Macharáček (šéftrenér TK SK Zlín)

**1) Kolik dětí každoročně navštěvuje tenisovou školu a v kolika kurzech popř. probíhá?**

Mgr. Jan Macharáček: *„Začínáme s dětmi ve věku 4 až 5 let bez rakety v tzv. pohybové přípravě – ve skupinách po cca 10ti až 15ti, hravou formou koordinace apod., těch je aktuálně 40. 6-7 mi letí hrají minitenis. 8-9 let babytenis. Celkově je tedy v rámci předžákových kategorií v klubu evidováno 110 dětí.“*

**2) Kolik je babytenistů a minitenistů, kolik se jich účastní soutěží?**

Mgr. Jan Macharáček: *„Minitenistů je aktuálně 50, babytenistů pak 20. Soutěží se účastní 8 dětí z každé kategorie.“*

**3) Jakým způsobem (četnost, hodiny na kurtu, kondice, rehabilitace, soustředění, apod.) probíhají tréninky a kolik se v klubu na výchově mládeže podílí trenérů?**

Mgr. Jan Macharáček: *„Tato problematika je absolutně individuální dle výkonnosti; od 2 h tenisu týdně po stejný objem denně, organizovaná kondice v zimě 1 h týdně, v létě 2x týdně, rehabilitace individuálně dle potřeby, spolupráce se Sponte Sua ve Zlíně, kondiční soustředění 2x ročně.“*

**4) Je v rámci klubu zřízeno TSM? Pokud ano, jak dlouhou dobu?**

Mgr. Jan Macharáček: *„Klub nemá vlastní TSM, je zde však detašované pracoviště TSM v rámci JTS. Od kdy přesně však nevím.“*

**5) V čem spatřujete možnosti zlepšení práce s mládeží v klubu?**

Mgr. Jan Macharáček: *„Angažování profesionálního kondičního trenéra, vytvoření pozice hlavního trenéra pro trénink dětí do 10 let a sportovně technického pracovníka na plný úvazek, větší počet hodin v hale zdarma pro hráče, nejkvalitnější trenéři k minitenisu..... což by ale předpokládalo o řád vyšší rozpočet pro závodní tenis. Reálně se nabízí vytvoření spolupráce se školkami a školami v okolí.“*

**6) Identifikace největších úskalí v moderní výchově tenisové mládeže – vlastní názor.**

Mgr. Jan Macharáček: *„Špatný trenér, málo angažovaný rodič, příliš angažovaný rodič, chybějící vnitřní motivace hráčů a nebo její ztráta, špatné sociální prostředí (rodiče se rozvádějí, jeden z rodičů má averzi ke sportu), nedostatečné materiální podmínky a spousta dalších.“*

## DOTAZNÍK

Dotazovaný: Stanislav Nebojsa (šéftrenér TJ Jiskra Otrokovice)

**1) Kolik dětí každoročně navštěvuje tenisovou školu a v kolika kurzech popř. probíhá?**

Stanislav Nebojsa: „V tenisové škole každoročně evidujeme přibližně 50 dětí.“

**2) Kolik je babytenistů a minitenistů, kolik se jich účastní soutěží?**

Stanislav Nebojsa: „V klubu evidujeme 20 babytenistů, přičemž soutěží se účastní 6 z nich, minitenis pak evidujeme 20, přičemž 5 z nich se účastní soutěží.“

**3) Jakým způsobem (četnost, hodiny na kurtu, kondice, rehabilitace, soustředění, apod.) probíhají tréninky a kolik se v klubu na výchově mládeže podílí trenérů?**

Stanislav Nebojsa: „Oddílové tréninky probíhají ve skupinkách 2x týdně po celý rok, v zimním období je pak do tréninkového procesu zařazena 1x týdně fyzická kondice. Dále pravidelně 1x ročně pořádáme 4-denní kondiční soustředění. Hráči se mezi sebou rovněž domlouvají na individuální tréninky. Do závodního tenisu je v současné době angažován jeden trenér, v rámci tenisové školy se pak na přípravě podílí pět trenérů.“

**4) Je v rámci klubu zřízeno TSM? Pokud ano, jak dlouhou dobu?**

Stanislav Nebojsa: „V rámci klubu v současné době TSM není zřízeno.“

**5) V čem spatřujete možnosti zlepšení práce s mládeží v klubu?**

Stanislav Nebojsa: „Vše záleží na ekonomických možnostech klubu (tzn. kvalita trenérů, možnosti hal, vybavení, apod.) Jisté zlepšení by se dalo spatřovat např. ve zmenšení počtu hráčů v jednotlivých tréninkových skupinách, možnosti podpory hráčů při individuálních turnajích atd.“

**6) Identifikace největších úskalí v moderní výchově tenisové mládeže – vlastní názor.**

Stanislav Nebojsa: „Tenis je náročný ekonomicky i časově (což leží na bedrech rodičů), další věcí je ochota dětí poctivě pracovat v tréninku a ožet let např. jiné aktivity, a v neposlední řadě snaha o okamžité výsledky ze strany rodičů a jejich trenérů bez systematické přípravy (rodiče chtějí rychlé výsledky, trenérům jde většinou hlavně o peníze). Výsledkem je přetížení dětí po fyzické nebo psychické stránce již v útlém mládí.“



**Areál  
TK AGROFERT  
Prostějov**

Zdroj:  
[www.tkagrofert.cz](http://www.tkagrofert.cz)



**Areál TK SK Zlín**

Zdroj:  
[www.tkskzlin.cz](http://www.tkskzlin.cz)



**Areál tenisového klubu  
TJ Jiskra Otrokovice**

Zdroj:  
[www.tenis-otrokovice.wz.cz/](http://www.tenis-otrokovice.wz.cz/)